

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE COUPLE-DANSEUR ET LE CYCLE DE L'ENGAGEMENT ENTRE LA
TECHNIQUE ET LA TACTIQUE.
DEUX APPROCHES COMMUNICATIONNELLES DES GRANDES
ASSEMBLÉES DE DÉLIBÉRATION

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
FRANÇOIS ROBERT

DÉCEMBRE 2005

AVANT-PROPOS

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il m'apparaît important de signaler que j'ai passé de nombreuses années dans le mouvement étudiant à l'organisation d'événements de masse¹ et que j'ai participé régulièrement à de nombreuses grandes assemblées délibérantes. De même, j'ai développé une pratique professionnelle en éducation à la citoyenneté et en animation d'assemblées délibérantes dans plusieurs milieux populaires. J'ai ainsi été souvent confronté à la difficulté de susciter et surtout de maintenir un engagement aux processus démocratiques.

C'est, par conséquent, comme militant que je me suis mis à la tâche pour mieux comprendre la question de la participation aux instances démocratiques et de l'engagement dans un contexte de grands groupes. La subjectivité et les réactions affectives face à une problématique de recherche peuvent être des sources de biais pour tout chercheur qualitatif. Aussi, ma position de chercheur, en tant que personne concernée et impliquée par la problématique de la participation et de l'engagement, a demandé une extrême vigilance non seulement de ma part, mais également de mon directeur de mémoire afin de conserver le décorum et la distance nécessaire pour tirer des conclusions significatives.

En outre, je tiens à souligner le contexte politique dans lequel a évolué la recherche terrain de ce mémoire. D'une part, le Québec a connu l'un des plus grand mouvement de contestation étudiante de son histoire au cours duquel plus de 230 000 des 450 000 étudiants de niveau post-secondaire ont participé au mouvement de grève générale. Pendant cette période, une manifestation évaluée à 80 000 personnes a été organisée. D'autre part, une certaine perte de crédibilité des institutions démocratiques s'est opérée durant l'hiver 2005, avec les déclarations à la *Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires*² présidée par le juge John H. Gomery. Au moment de mon terrain de

¹ J'ai notamment été membre de l'exécutif d'une des plus grandes organisations étudiantes universitaires à la fin des années quatre-vingt-dix (réunissant entre 11 000 à 13 000 membres).

² On peut consulter toutes les informations sur le site internet de la Commission à l'adresse suivante : <http://www.gomery.ca/fr/index.asp>

recherche, des déclarations fracassantes de personnes, ayant œuvré de près ou de loin, pour le programme des commandites du gouvernement fédéral ont fait la une des journaux et des bulletins d'informations jour après jour. Ce type de scandale force les personnes jouant un rôle de représentation (dont plusieurs de mes répondants) à réfléchir sur la manière de s'assurer un engagement constant.

En terminant, j'aimerais souligner l'intérêt spontané, sinon enthousiaste, manifesté par plusieurs des personnes ayant participé à cette recherche pour connaître les résultats et les conclusions de mon travail. Cela est en partie redevable au manque de ressources documentaires sur les questions relatives aux grands groupes, dans un contexte démocratique. Aussi, ce mémoire leur est dédié afin de nourrir leur réflexion et, espérons, donner des pistes pour une meilleure vie démocratique.

Veillez noter que le masculin est utilisé dans ce mémoire aux seules fins d'alléger le texte. Il désigne donc le féminin.

REMERCIEMENTS

La période des remerciements est toujours un moment délicat, car j'ai la crainte d'en oublier au passage. Assurément, la personne que je tiens d'abord à remercier pour sa rigueur, sa présence, sa générosité et son encadrement est mon directeur de mémoire, monsieur Pierre Mongeau. Tout au long de mon périple et malgré ses responsabilités à la direction du département des communications alors en pleine réorientation, Pierre a été un mentor exemplaire et m'a, sans aucun doute, permis de mener à terme ce mémoire. Je veux aussi remercier les personnes qui ont bien voulu prendre quelques minutes et parfois quelques heures de leur temps pour me raconter leurs pratiques et me livrer leurs réflexions sur la participation et l'engagement au sein des assemblées démocratiques. Je remercie mesdames Marcelle Dubé, Nicole Lacelle, Marie Malavoy, Manon Massé et Nancy Neamtan et messieurs Claude Béland, Michel Blondin, Joseph Giguère, Roland Grand'Maison, Gérald Larose, Égide Maltais, Bernard Normand, Nicolas Poirier-Quesnel, François Saillant et André Therrien. Sans eux, ce mémoire n'aurait pas été possible.

Je veux enfin remercier celles et ceux qui ont participé à la relecture et la correction du mémoire : Magali Boissonnade, Ani Castonguay, Élise Labrecque et Martin Laquerre. Merci aussi aux amis (la familia!), Marie-Hélène Croteau qui m'a accompagné pendant une partie de ce périple et bien sûr mes parents pour leur confiance absolue³. Enfin, un dernier mot pour celle qui a souvent subi les marasmes du mémoire, qui a commenté mes écrits et qui m'a relancé dans mes réflexions. Celle qui m'a encouragé sans relâche jusqu'au bout. Je veux évidemment remercier bien bas la femme géniale avec laquelle j'ai la chance de me réveiller tous les matins, ma belle, Audrey.

³ Dont mon père pour m'avoir répété que je suis le meilleur !

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------|
| LISTE DES TABLEAUX..... | vii |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES | viii |
| RÉSUMÉ | x |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE | 4 |
| 1. Contexte large | 6 |
| 2. Facteurs de participation aux instances démocratiques | 8 |
| 3. Défis liés à la participation aux instances démocratiques | 20 |
| 4. Nouvelles stratégies et méthodes | 25 |
| 5. Problème et question de recherche..... | 26 |
| 6. Pertinence scientifique et sociale | 27 |
| CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE..... | 30 |
| 1. Démocratie et espace de délibération..... | 30 |
| 2. Participation et engagement | 37 |
| 3. Modes de gestion traditionnels d'un espace de délibération | 43 |
| 4. Méthodes alternatives..... | 54 |
| 5. Synthèse et questions de recherche | 78 |
| CHAPITRE 3 : STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE | 87 |
| 1. Choix de la méthodologie | 87 |
| 2. Échantillon | 91 |
| 4 Protocole d'entrevue | 101 |
| 3. Procédure du traitement des données après l'entrevue | 105 |
| CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS | 110 |
| 1. Formation | 110 |
| 2. Méthode : les règles de procédures | 115 |
| 3. Animation..... | 121 |
| 4. Valeurs | 125 |
| 5. Information..... | 130 |
| 6. Suivis | 134 |

| | |
|--|-----|
| CHAPITRE 5 : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS | 139 |
| 1. Sous les feux de la rampe du couple-danseur | 140 |
| 2. Deux stratégies d'animation..... | 145 |
| 3. Deux approches de la réalité | 149 |
| 4. Description des parcours de militance | 157 |
| 5. Réponses à notre question de recherche..... | 162 |
| CONCLUSION | 167 |
| BIBLIOGRAPHIE | 173 |
| ANNEXE 1 : TABLEAU SYNTHÈSE DU ROBERT'S RULES OF ORDER..... | 188 |
| ANNEXE 2 : TABLEAU COMPARATIF ENTRE LE CODE BOURINOT ET LE ROBERT'S RULES | 201 |
| ANNEXE 3 : ORDRE DE PRIORITÉ DES PROPOSITIONS DU CODE MORIN | 203 |
| ANNEXE 4 : TABLEAU SYNOPTIQUE DU CODE DES RÈGLES DE PROCÉDURE DE LA CSN | 208 |
| ANNEXE 5 : TABLEAU DU CODE BÉLAND, LES ASSEMBLÉES DÉLIBÉRANTES DANS LES COOPÉRATIVES | 210 |
| ANNEXE 6 : TABLEAU DES RÈGLES RELATIVES AUX PROPOSITIONS, GUIDE DE PROCÉDURE DES ASSEMBLÉES DÉLIBÉRANTES (CODE LESPÉRANCE) | 211 |
| ANNEXE 7 : LOGIQUE DE L'ORDRE DES PRIORITÉS, CODE DE PROCÉDURE DES ASSEMBLÉES (CODE FILION) | 213 |
| ANNEXE 8 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LA DÉMARCHE PROSPECTIVE (FUTURE SEARCH)..... | 219 |
| ANNEXE 9 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LA TECHNOLOGIE DES FORUMS OUVERTS | 223 |
| ANNEXE 10 : TABLEAU PRÉSENTATION DES MÉTHODES ALTERNATIVES..... | 227 |
| ANNEXE 11 : COURRIEL D'INTRODUCTION AUPRÈS DES RÉPONDANTS | 228 |
| ANNEXE 12 : CANEVAS D'ENTREVUE | 230 |
| ANNEXE 13 : MATRICE DES QUESTIONS SPÉCIFIQUES..... | 234 |
| ANNEXE 14 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT..... | 235 |
| ANNEXE 15 : LISTES DES INDICATEURS GÉNÉRÉS PAR THÈME | 236 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|-----|
| TABLEAU 2.1 : GRILLE SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS CONTRIBUANT À LA PARTICIPATION ET À L'ENGAGEMENT DANS LES PROCESSUS DE DÉCISION EN GRAND GROUPE..... | 83 |
| TABLEAU 2.2 : PRÉSENTATION DES RÉPONSES ANTICIPÉES SELON LA GRILLE SYNTHÈSE | 85 |
| TABLEAU 3.1 : GRILLE D'ENTREVUE | 104 |
| TABLEAU 5.1 : PRÉSENTATION DES RÉPONSES SELON LA GRILLE SYNTHÈSE | 166 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

| | |
|---------------|--|
| AGEsshalcUQAM | Association générale étudiante des secteurs sciences humaines, arts, lettres et communications de l'UQAM |
| ANES | American National Election Studies |
| ARUC-ES | Alliance de recherche universités communautés en économie sociale |
| CA | Conseil d'administration |
| CBI | Consensus Building Institutes |
| CDEC | Centre de développement pour l'exercice de la citoyenneté |
| COCDMO | Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre |
| CPJ | Conseil permanent de la jeunesse |
| CRI | Conseil des relations interculturelles |
| CRISES | Centre de recherche sur les innovations sociales |
| CSN | Confédération des syndicats nationaux |
| CSQ | Centrale des syndicats du Québec |
| CTCC | Confédération des travailleurs catholiques du Canada |
| ENDBP | Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation |
| FAC | Fédération autonome du collégial |
| FCSQ | Fédération des commissions scolaires du Québec |
| FEUQ | Fédération étudiante universitaire du Québec |
| FFQ | Fédération des femmes du Québec |
| FIIQ | Fédération des infirmières et infirmiers du Québec |
| FRAPRU | Front d'action populaire en réaménagement urbain |
| FTQ | Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec |
| GESQ | Groupe d'économie solidaire du Québec |
| GRIMS | Groupe de recherche sur l'institutionnalisation des mouvements sociaux |
| HEI | Institut des Hautes études internationales |
| ICEA | Institut de coopération pour l'éducation des adultes |

| | |
|---------|---|
| IFDEC | Institut de formation en développement économique communautaire |
| INM | Institut du Nouveau Monde |
| INRS | Institut national de recherche scientifique |
| IPSE | Institut pour le progrès socio-économique |
| JAT | Juste-à-temps |
| JIT | Just in time |
| MDCQ | Mouvement Démocratie et Citoyenneté du Québec |
| MIT | Massachusetts Institute of Technology |
| ONG | Organisation non-gouvernementale |
| OSBL | Organisme à but non lucratif |
| PEP | Programme Économique de Pointe St-Charles |
| PQ | Parti Québécois |
| RESO | Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest de Montréal |
| RIPES | Réseau intercontinental de promotion de l'économie et solidaire |
| RISQ | Réseau d'investissement social du Québec |
| RLQ | Regroupement Loisir Québec |
| RONR | Robert's Rules of Order Newly Revised |
| RQCT | Regroupement québécois de la coopération du travail |
| Scopcat | Société coopérative ouvrière de production de caoutchouc |
| SPD | Parti social démocrate allemand |
| SPGQ | Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec |
| TIC | Technologie de l'information et des communications |
| UGEQ | Union générale des étudiants du Québec |
| UMQ | Union des municipalités du Québec |
| UPA | Union des producteurs agricoles |
| UQAM | Université du Québec à Montréal |
| YES | Youth Employment Summit |

RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre comment les codes de procédure et la manière de les appliquer contribuent à favoriser la participation des individus lors d'une assemblée délibérante réunissant un grand nombre d'individus et à assurer leur engagement dans les décisions prises par cette instance. Pour ce faire, nous avons rencontré, écouté et questionné sur leurs pratiques d'animateur et animatrice d'assemblée délibérante des hommes et des femmes qui ont marqué, au cours des dernières décennies, le développement de nombreuses organisations démocratiques québécoises. De leurs récits de pratiques, nous avons dégagé des récurrences et des fils conducteurs nous permettant d'organiser leurs propos en un ensemble cohérent. Notre démarche s'est amorcée à partir des réflexions d'Habermas (Habermas, 1992; 1997) sur l'espace public, de la revue des différents codes de procédure (Béland, 1989; Morin et Delorme, 1994; Robert *et al.*, 2000) et des méthodes alternatives (Bunker et Alban, 1997; Holman et Devane, 1999; Beaulieu et Carrière, 2000). Cette démarche documentaire nous a permis d'élaborer une grille d'enquête en six éléments (formation, animation, méthode/code, information, valeurs et suivi) et deux volets (participation et engagement). Après une enquête par récits de pratiques (Bertaux, 1997), l'analyse des données recueillies nous a conduit à élaborer un modèle explicatif de la participation et de l'engagement au sein des instances démocratiques. Les principaux éléments de ce modèle sont : le couple-danseur, les approches technicienne et tacticienne et le cycle de l'engagement. Le couple-danseur est une proposition imagée représentant ce qui se passe entre l'animateur et l'assemblée. L'approche technicienne est centrée sur le respect des règles pour une bonne participation à l'assemblée délibérante et l'approche tacticienne est centrée sur le résultat final et l'adhésion du plus grand nombre. Le cycle de l'engagement réfère à l'évolution de l'engagement du participant. Le point fragile du cycle se situant dans « l'après l'assemblée ». Finalement, plusieurs pistes de recherches futures ont été pointées : l'approfondissement de la question de la disparité homme femme lors des prises de parole en assemblée délibérante; le mode de délibération et la « répartition » égalitaire du pouvoir entre les membres; la disparité des milieux de travail et culturels; la triangulation des données à l'aide d'autres stratégies de recherche pour valider les résultats de notre analyse.

MOTS CLÉS : Participation; Engagement; Assemblée délibérante; Animation; Grand groupe; Code de procédure; Espace de délibération; Modèle communicationnel; Couple-danseur; Approche tacticienne; Approche technicienne; Cycle de l'engagement

INTRODUCTION

Il est toujours grisant d'assister à de grandes assemblées démocratiques où les membres choisissent collectivement une action afin d'atteindre un but qu'ils ont à cœur. Les grèves étudiantes de la session d'hiver 2005 au Québec témoignent bien de cette atmosphère si particulière provoquant la participation et l'engagement aux processus décisionnels en grand groupe. Nous nous sommes longtemps interrogés, à travers notre expérience de militant, sur le lien entre l'implication individuelle, la participation aux assemblées et l'engagement social. Ce mémoire a été l'occasion de systématiser notre réflexion. Nous nous sommes intéressés à comprendre de quelle façon les styles de communication et d'interaction adoptés par la présidence d'une assemblée délibérante influencent la participation et l'engagement des personnes au sein d'organisations démocratiques.

La démarche de recherche dont le présent document tente de témoigner nous a fourni l'occasion d'organiser des rencontres avec des « personnalités » connues et reconnues de divers horizons du milieu des organisations démocratiques : de la coopération au milieu communautaire en passant par le mouvement syndical et les organisations politiques. Ces rencontres avaient pour but de répondre à la question suivante : comment les codes de procédure et la manière de les appliquer contribuent-ils à favoriser la participation des individus lors d'une assemblée délibérante réunissant un grand nombre d'individus et à assurer leur engagement face aux décisions prises par cette instance?

Nous nous sommes adressés à ces personnes après avoir circonscrit notre problématique et approfondi ce qui a été écrit sur la question. Nous avons choisi les récits de pratiques comme stratégie méthodologique qualitative puisqu'ils nous permettaient à la fois de rencontrer des individus de milieux démocratiques différents.

Cette stratégie avait aussi l'avantage de mettre en lumière les sensibilités permettant une compréhension plus fine du terrain de pratique. Nous avons élaboré une grille composée de six éléments (formation, méthode (code de procédure), animation, valeur, information et suivi) applicable lors de la participation à l'instance démocratique, de même qu'à l'étape de l'engagement succédant ladite instance. Nous avons demandé à nos répondants d'identifier des éléments de leur vécu liés à ces thèmes et les réflexions que ceux-ci leur suscitent.

Ces rencontres confirment l'influence marquée des six thèmes préalablement identifiés, sur la participation et l'engagement. Aussi, chacun des thèmes est plus ou moins signifiant selon qu'il est croisé avec la participation ou l'engagement. Par ailleurs, notre analyse des propos recueillis a la particularité de porter également sur la compréhension de la conduite des débats et la réussite de l'assemblée par des gens qui ont longtemps exercé cette fonction dans des contextes variés. Cette analyse nous a conduits à cerner deux approches permettant de se représenter une assemblée délibérante, tant dans son déroulement que dans sa finalité. D'abord, une approche technicienne liée à un style plus formel de communication et d'interaction, axée sur la bonne marche de l'assemblée. Puis, une approche tactique centrée sur l'adhésion des membres visant à susciter leur engagement après l'assemblée. Ces deux grandes approches sont présentées plus en profondeur dans le chapitre portant sur l'analyse.

Avant de présenter cette analyse des récits de pratiques, une présentation de la problématique de recherche sera exposée. Ce chapitre permettra de démontrer l'importance de s'intéresser à la délibération au sein des organisations démocratiques. Le chapitre suivant présentera le cadre théorique qui a servi à construire la grille d'entrevue. Nous présenterons sommairement dans ce chapitre les concepts de démocratie et d'espace public ayant servi de référents à notre contexte global, ainsi que des définitions de la participation et de l'engagement. Nous présentons aussi dans

ce chapitre les différentes méthodes ayant nourri notre grille, soit les règles et codes de procédure de même que les méthodes de changement en grand groupe aussi appelées designs interactifs. À la fin de ce chapitre, nous rappellerons notre question générale de recherche et nos questions spécifiques.

Il importe ensuite de présenter notre méthode de recherche et la stratégie méthodologique choisie. Comme nous l'avons indiqué un peu plus haut, notre stratégie méthodologique s'est tournée vers les récits de pratiques. Nous poursuivons avec le chapitre de la présentation des résultats. Divisé de la même façon que notre grille (formation, méthode, animation, valeur, information et suivi), il présente de manière factuelle les informations que nous avons récoltées et des extraits des récits de pratiques les illustrant. Plusieurs extraits d'entrevues se retrouvent dans ce chapitre pour appuyer notre présentation.

Enfin, le dernier chapitre présentera quelques analyses de récit de vie dont voici quelques exemples : le couple-danseur lors de l'assemblée, l'importance de la transparence et les deux approches « types » (technicienne et tacticienne). Nous concluerons ce mémoire sur les pistes de recherches à explorer afin de combler les lacunes dans le champ de connaissance lié aux délibérations en grand groupe.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

La démocratie, système politique privilégié des sociétés occidentales actuelles, est basée sur les droits et devoirs individuels et collectifs des citoyens. L'idée de « pouvoir par et pour le peuple » entraîne une responsabilité citoyenne visant, entre autres, à contribuer individuellement à l'exercice collectif du pouvoir par exemple, à travers un système de démocratie représentative ou de démocratie directe. L'un ou l'autre de ces systèmes décisionnels peuvent réunir quelques personnes ou des milliers d'individus lors de rencontres. Dans tous les cas, l'espace de délibération créé permet l'échange entre les individus afin de créer un projet pour tous.

Notre recherche s'intéresse aux méthodes mises à la disposition des praticiens des milieux associatifs, syndicaux ou coopératifs ainsi qu'aux experts des sciences sociales intéressés aux questions de la participation des citoyens aux instances démocratiques. Par l'exposé de notre problématique, nous tenterons de démontrer les difficultés liées à la prise de décision dans les organisations démocratiques, particulièrement dans le but d'assurer la participation des individus à l'essor de l'organisation.

Comme nous venons de l'indiquer, notre étude porte principalement sur la participation des individus-citoyens aux instances décisionnelles et leur engagement subséquent au sein des organisations démocratiques. Notre regard ne se posera pas sur les facteurs individuels influençant l'entrée et la rétention des membres dans une organisation. Il ne se posera pas, non plus, sur les configurations possibles des organisations ou encore sur les barrières intrinsèques du système décourageant les acteurs à s'investir dans la réussite de l'organisation. Enfin, nous n'effectuerons pas un bilan sur la place du citoyen et de l'organisation au sein des sociétés démocratiques. Dans cette étude, nous étudierons en quoi la façon de conduire une assemblée au sein d'une organisation démocratique peut influencer la manière de

participer aux décisions de l'organisation et de s'engager à la réalisation de ces décisions.

Pour ce faire, nous présenterons, en premier lieu, le canevas du code de procédure type généralement utilisé par les organisations démocratiques pour réguler, en assemblée, la communication entre les personnes lors des délibérations et des prises de décision. En fait, il n'y a pas qu'un code, mais plutôt plusieurs codes qui ont été modifiés et remodelés au cours des décennies par leurs utilisateurs (Bourinot, 1972; Béland, 1989; Morin et Delorme, 1994; Robert *et al.*, 2000; Lespérance, 2001;). Comme nous le verrons en détail un peu plus loin, ces codes de procédure sont majoritairement conçus avec la même logique. À ce tour d'horizon, nous ajouterons un examen de nouvelles méthodes en vogue dans les entreprises privées pour susciter la communication et les échanges entre les membres de l'organisation (Bunker et Alban, 1997; Nixon, 1998a; 1998b; Holman et Devane, 1999). Ces méthodes pour les grands groupes sont notamment utilisées pour repenser l'avenir de l'entreprise. Puisant leurs sources d'aussi loin que Lippit (1980), Lewin (1975) et Bion (1991), ces méthodes se sont inspirées d'écrits théoriques sur les organisations et de la praxis de consultants ayant développés des approches spécifiques selon les besoins des entreprises.

Bref, l'ensemble du présent chapitre tentera de présenter la relation entre la manière dont on aménage et gère l'espace de délibération et la participation active et l'engagement des individus au sein des organisations démocratiques. Nous présenterons aussi l'environnement auquel se rattache notre problématique. S'enchaîne à ce portrait non exhaustif, la présentation des défis que pose cette problématique. Pour conclure, nous justifierons, tant sur le plan social que scientifique, la pertinence d'approfondir cette problématique de recherche.

1. Contexte large

Beaucoup d'organisations démocratiques permettent à chacun de se prononcer sur ce qui est fondamental à l'organisation (mission, composition, l'adhésion, etc.)⁴ et disposent d'espaces de délibération ouverts et permettant l'échange entre tous. Ces organisations, que l'on appellera ici « organisations démocratiques », adhèrent au principe selon lequel chaque membre peut exprimer son accord sur la gestion de l'organisation, ses positions et ses actions. Cet objectif, explicite,⁵ peut sembler utopiste. Toutefois, ce vœu « démocratique » des organisations peut se concrétiser souvent dans les délibérations et la participation des individus aux assemblées.

L'importance de la délibération

Les organisations démocratiques ont donc généralement recours à l'assemblée délibérante ou à l'assemblée générale comme processus décisionnel. On entend par assemblée délibérante la réunion des membres d'une organisation (tous ou en partie) dans un lieu, à un moment précis, dans le but de discuter de sujets circonscrits et de prendre des décisions. Cette réunion est dirigée par une personne de manière à ce que les membres adoptent des propositions. Les organisations démocratiques cherchent par ce processus à permettre à l'ensemble des membres de s'exprimer sur des sujets qui leur sont chers.

Cependant, dans les faits, beaucoup d'experts (Groux et Mouriaux, 1994; Guérard, 1994; Ion, 1994; Boual et Brachet, 2000; Comor et Beyeler, 2002; Rossi-Landi, 2002) s'accordent pour dire que les citoyens ou les membres sont de plus en plus absents des lieux de participation aux instances démocratiques telles l'assemblée

⁴ Ne serait-ce que par le vote (ni plus, ni moins) lors de l'assemblée annuelle pour élire le sous-groupe de membres (que l'on appelle souvent conseil d'administration) qui décide ensuite des actions à prendre au cours de l'année.

⁵ Objectif souvent écrit dans la mission, dans l'esprit de ses règlements et présent de façon globale dans la notion de constitution d'une association, syndicat ou coopérative.

délibérante. Ces auteurs indiquent, à leur manière, leur inquiétude face à la désaffection des individus ou des membres d'organisations démocratiques à l'égard des lieux décisionnels. Selon eux, l'assemblée délibérante ne remplit pas toujours adéquatement son rôle d'espace de délibération et de pouvoir collectif.

Ce phénomène de retrait des individus-citoyens des lieux démocratiques est souvent désigné dans les médias, ou par des hommes et femmes politiques ou par certains experts, par l'expression « déficit démocratique » (Pliakos, 1995; Cliche, 1999; Guay et Lamoureux, 2004; Hudon et Poirier, 2004; Trudel, 2004). Certains s'inquiètent de l'engagement et surtout du désengagement des jeunes des structures traditionnelles (Forum jeunesse de l'île de Montréal et Lapointe, 2001; Quéniart et Jacques, 2002; CPJ et CRI, 2004). D'autres parlent de mutation du militantisme (Barthélemy, 2000). Tous, bien sûr, s'entendent sur le fait que l'on ne peut rester sourd à la fuite des membres des lieux de délibération. Par l'expression « lieu de délibération » ou « espace de délibération », nous désignons simplement le lieu de l'échange égalitaire (en principe) entre les membres d'une organisation, d'un même système, qui converge vers une décision collective tout en assurant la participation soutenue des individus. Nous reviendrons dans le prochain chapitre sur ce concept emprunté à Habermas (Habermas, 1987; 1992; 1995).

Ces espaces de délibération demandent une participation active des membres afin d'arriver à une décision collective. Cette participation, quant à elle, nécessite à un certain encadrement pour atteindre l'objectif désiré, particulièrement dans le cas des grands groupes. C'est ce que nous allons maintenant étudier.

La participation dans les instances : une action normée

La désaffection des individus à l'égard des organisations démocratiques, s'exprimant entre autres par une baisse du taux de participation, est souvent engendrée par un cynisme face à des structures décisionnelles ne remplissant pas les attentes initiales

de prise de parole et de pouvoir par tous et chacun (Boia, 2002; Guay et Lamoureux, 2004; Hudon et Poirier, 2004). À l'inverse, l'engagement des individus au sein d'organisations bénévoles semble entraîner des effets bénéfiques à deux niveaux. Joslyn et Cigler (2001) démontrent de manière quantitative par l'analyse des données de l'ANES (*American National Election Studies*) de 1996 que l'engagement des individus au sein d'associations caritatives permet de créer un sentiment favorable face au fait d'aller voter et donc, indirectement, à la démocratie et aux valeurs démocratiques. On pourrait donc en conclure que l'engagement social est souvent fonction de l'expérience vécue, positive ou négative, au sein des organisations démocratiques et de leurs espaces de délibérations. L'impression de l'expérience vécue dans un espace de délibération est aussi souvent liée à la légitimité perçue de l'instance démocratique en question.

Cette légitimité repose sur l'application de règles, de normes ou de coutumes socialement ou parfois mêmes juridiquement convenues (Morin et Delorme, 1994; Robert *et al.*, 2000). Ces normes n'ont pas comme objectif de susciter la participation, mais d'aider le groupe à prendre une décision (Morin et Delorme, 1994). Cet encadrement formel ou légal des communications entre les membres oriente l'organisation vers une action par la prise de décision. Par contre, la participation des individus aux organisations démocratiques, comme nous le constaterons plus loin, semble fondamentale à la survie de l'organisation et à son bon fonctionnement. Ainsi, nous pouvons discerner plusieurs angles d'approche pour discuter de la participation active de ces individus dans l'espace de délibération.

2. Facteurs de participation aux instances démocratiques

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une réflexion dans l'univers des sciences sociales s'est enclenchée, au Québec et ailleurs, sur la question de la participation ou de la non-participation des individus aux instances démocratiques ou

encore aux assemblées de gouvernements locaux. Nous avons divisé en trois catégories les études portant sur la question de la participation. La première catégorie est centrée sur la personne, c'est-à-dire les facteurs individuels de participation tels la motivation, le réseau de la personne ou l'expérience. La deuxième catégorie porte sur les organisations, leur manière d'aider ou de décourager les individus à s'investir dans la réussite d'un projet collectif et de structurer la participation et l'engagement des personnes. La dernière catégorie d'études s'intéresse à la citoyenneté et l'encouragement de la participation dans la société.

Les études sur les facteurs individuels

On retrouve, dans ce groupe d'études, des recherches portant sur les facteurs favorisant ou freinant la participation et l'engagement individuels. Elles portent sur les raisons qui ont poussé les individus à s'investir ou non dans une cause⁶.

1. Le premier bloc d'études que nous avons examiné porte sur la participation des jeunes. Une recherche publiée récemment par le Conseil permanent de la jeunesse (CPJ), en collaboration avec le Conseil des relations interculturelles (CRI), sur la place des jeunes⁷ issus de l'immigration au sein des postes de pouvoir dans les organismes jeunesse (CPJ, 2004) révèle un fossé important entre la présence des jeunes provenant de la communauté d'accueil (très majoritairement blanche) et celle des nouveaux arrivants provenant d'une minorité ethnique ou culturelle dans ces postes. Cette étude démontre la difficulté d'inclusion de ces derniers au sein des cercles d'initiés (où l'on ne retrouve que 7% de ces jeunes siégeant aux conseils exécutifs ou aux conseils d'administration d'organisations jeunes alors qu'ils représentent 18 % de la population des jeunes du Québec). On peut donc en conclure

⁶ Il est important de mentionner que nous n'avons pas recensé l'ensemble des études portant sur cette question, mais la récurrence des facteurs rapportés nous permet de croire qu'un nombre raisonnable et diversifié d'études a été consulté sur la question de la participation individuelle.

⁷ Le terme jeune renvoie généralement à la strate de la population étant âgée entre 15 et 29 ans inclusivement.

que les organisations démocratiques au Québec ont de la difficulté à rejoindre les jeunes provenant d'une minorité ethnique ou culturelle. Ces obstacles sont des entraves à la participation aux organisations démocratiques, à tout le moins, dans l'accès à des postes clés.

Mentionnons aussi l'enquête du Forum jeunesse de l'île de Montréal (2001) sur la place des jeunes dans les lieux décisionnels. Cette enquête, faite auprès des organisations et des jeunes, rapporte que le premier obstacle perçu par les organisations est le manque de motivation et d'intérêt de la part des jeunes (23 %) suivi ensuite du manque d'expérience et de confiance en soi du jeune (20 %). Arrivent *ex æquo* les manques de connaissance du fonctionnement de la rencontre (contenu, procédures, langage) et le manque de temps (16 %). Enfin, pas très loin derrière, se trouvent les difficultés que rencontrent les organisations à recruter et assurer une présence soutenue des jeunes (12 %) et, enfin, la fermeture des organisations aux jeunes (10 %). Du côté des jeunes, ce sont des facteurs intrinsèques à la personne (expérience, connaissance et confiance en soi) qui émanent en premier (20 mentions). Ils sont suivis de près par des facteurs intentionnels (motivation et intérêt, 19 mentions). Les raisons suivantes sont le manque de temps, la difficulté d'accès aux organisations, l'âge des jeunes, l'isolement et les questions monétaires. Il est intéressant de constater que tant pour les organisations que pour les jeunes, il y a d'un côté les facteurs intentionnels et de l'autre les compétences personnelles intrinsèques allant du manque d'expérience au manque de connaissance.

On peut citer aussi l'étude commandée par le comité jeune de la Fédération des femmes du Québec (FFQ) cherchant à faire un portrait qualitatif des jeunes femmes s'impliquant politiquement (Quéniart et Jacques, 2002). L'étude, menée auprès de jeunes militantes, a mis en lumière une plus grande politisation des jeunes et plus particulièrement des jeunes femmes, contrairement à ce que laisse croire l'opinion généralement admise. Il semble que l'action de ces jeunes femmes est inspirée ou

souvent motivée par leurs parents qui sont, généralement, eux-mêmes, des personnes engagées. De plus, pour ces jeunes femmes, l'engagement est à la fois un acte individuel et collectif. Elles n'adhèrent plus à un groupe, mais s'associent de manière ponctuelle autour d'enjeux qui leur sont chers.

2. Le deuxième bloc d'études sur les facteurs individuels porte sur les éléments qui peuvent expliquer la participation individuelle. L'étude sur l'altruisme et les motivations d'individus à s'investir dans une organisation caritative suisse (Passy, 1998) illustre bien cet aspect. Ainsi, après avoir sondé près de 650 membres de l'organisation sur les motifs les poussant à s'investir dans une organisation non gouvernementale, Passy a rencontré une douzaine de personnes pour tracer un portrait holistique de l'engagement et comprendre la dynamique du temps et de l'espace qui conduit à un engagement altruiste. Son modèle de l'engagement individuel lie à la fois les facteurs structuraux (le contexte, le collectif) et intentionnels (le personnel, l'individu). Ainsi, les paramètres à l'engagement sont, selon elle, de trois ordres pour la personne qui désire s'investir dans un mouvement social. D'une part, elle doit détenir certaines caractéristiques sociales et culturelles pour comprendre les codes, l'historique et les enjeux en cause. Son analyse indique d'ailleurs que cette caractéristique fixe le potentiel de l'engagement et de manière discriminante. En deuxième lieu, la personne doit évoluer dans un contexte relationnel spécifique, c'est-à-dire d'être branché sur un réseau significatif. Ce facteur est plus déterminant puisqu'il renvoie l'individu à un processus collectif plus engageant. Enfin, la personne doit décider de son engagement et de l'intensité de cet engagement tout en évaluant un certain nombre de paramètres.

Les conclusions de Passy (1998) se rapprochent de la thèse d'Adams (2003) de l'Université de la Californie, portant sur les facteurs poussant les individus à participer à une organisation caritative dans la région métropolitaine de Los Angeles (Adams, 2003). L'auteur expose que les raisons de participer à une cause ou une

organisation se distribuent à 26,5 % pour l'expérience personnelle, 25,5 % pour l'importance de l'enjeu, 16 % à la demande ou l'invitation d'un tiers (un proche ou un ami), 12 % en raison de l'affiliation au groupe d'appartenance, 9 % en prévention d'une mauvaise décision. Environ 11 % des personnes sondées n'ont pas indiqué de choix. Les raisons expliquant la participation sont donc à la fois liées à l'appartenance à un réseau et aux motivations intentionnelles.

Une autre étude quantitative importante, publiée en 1995 porte sur la participation des citoyens à la démocratie et particulièrement dans les organisations bénévoles, (Verba, Schlozman et Brady, 1995) et sur la santé de la démocratie américaine. Pour ce faire, les auteurs ont mené une enquête auprès de 15 000 répondants (par entrevue téléphonique) sur leur participation à différents groupes de la société civile. Selon eux, pour que la démocratie soit en bonne santé, il faut que les citoyens puissent s'exprimer d'une voix claire, d'une voix forte et qu'ils soient égaux. Plus précisément, les conclusions de cette enquête sont de trois ordres. La participation résulte à la fois (1) des ressources (temps, argent, compétences citoyennes (*civic skills*)) et (2) d'un « engagement psychologique » favorable à la cause (c'est-à-dire intérêt pour la politique, compétence politique, intérêt pour l'actualité), qui prend forme évidemment dans (3) le réseau social que la personne possède (milieu familial, communauté locale, cercle des amis).

Dans le même bloc, il y a aussi l'analyse de Penner (2002) des aspects motivant de manière durable l'investissement d'individus au sein d'organisations bénévoles. Pour démontrer une relation significative entre la personnalité, la religiosité et les activités bénévoles (*volunteer activities*), Penner utilise comme outil de mesure la batterie de personnalités socialisantes (*Prosocial Personality Battery*, PSB) où les répondants doivent visiter un site particulier (USA weekend online) et sont invités à remplir un sondage sur leurs caractéristiques sociales et leurs habitudes sociales (dons, engagement communautaire, etc.), leurs croyances et leurs pratiques religieuses ainsi

que leurs caractéristiques démographiques. Les résultats des corrélations statistiques et les études antérieures permettent de démontrer, selon Penner, que l'action bénévole et l'engagement social proviennent d'une décision personnelle (influencée par plusieurs facteurs) davantage que de facteurs circonstanciels (par exemple, les attentats du 11 septembre 2001).

À plus petite échelle, il y a cette étude effectuée dans les Bois-Francs auprès de 27 personnes (Comeau, 1994). Leur récit de vie associative parcourt les différentes étapes que vivent les membres d'association (la fondation, l'adhésion, l'élection et la réalisation de tâches). Comeau analyse ensuite ces récits en utilisant la théorie ancrée. Cette étude a ainsi dégagé six concepts explicatifs comme processus névralgique de la participation aux associations. D'abord (1) la démocratie, par laquelle on entend démocratie directe où les personnes ont un lien plus étroit avec l'organisation et qui suscite donc une plus grande adhésion versus une bureaucratisation de l'organisation (plus mécanique, plus grosse, comme la démocratie représentative) qui réduit l'adhésion des membres. Ensuite, (2) la sociabilité c'est-à-dire la rencontre de personnes, le plaisir d'être ensemble et d'avoir des relations sociales. (3) La cohésion idéologique, soit de concevoir les mêmes tenants et aboutissants ou d'être respecté par les autres dans ses divergences de vues. Ce facteur est plus important pour les personnes plus scolarisées. (4) Le sens collectif de la solidarité qui permet de passer outre la fondation de l'organisation. On peut le résumer au filet d'assistance, de partage et d'entraide tissés dans une association. L'avant-dernier concept est le (5) processus cognitif et l'information. L'information provoque une attitude favorable au changement et la réflexion, l'expérimentation et la formation (processus cognitif) contribuent à l'adhésion. Enfin, (6) la vie quotidienne construite dans le triangle de la vie publique, de la vie privée et de la vie associative, constitue une praxis collective organisée et totalisante.

Les études sur les organisations et les structures

Cette deuxième catégorie d'études porte sur la manière de structurer la participation des personnes au sein des organisations. Par ces études, nous tentons de dégager les facteurs structurels qui aident ou découragent les individus à s'engager dans la réussite d'un projet collectif. Ces études se distinguent du premier groupe en s'attardant particulièrement aux modes décisionnels. Généralement, les auteurs de ces recherches portent un regard plus large et tentent de dégager une vue d'ensemble sur l'organisation ou le groupe social ciblé. Elles sont regroupées ici en quatre groupes : (1) les études de cas, (2) la place et participation du citoyen, (3) l'implication syndicale et (4) la militance et le monde associatif.

1. Études de cas

Ce premier groupe d'études cherche, à travers l'analyse de cas concrets de réussite ou d'échec de nouveaux modèles, des pistes pour mieux comprendre et intervenir par rapport aux facteurs favorisant une plus grande participation des membres (généralement des travailleurs d'entreprises privées) à la construction d'un avenir collectif (Manning et Binzagr, 1996; Bunker et Alban, 1997; Large, 1997; Owen, 1997c; Large, 1998; Nixon, 1998a; 1998b; Chiat et Mickiewicz, 1999; Holman et Devane, 1999; Seel, 2001; Hedley *et al.*, 2003). Ces ouvrages, généralement issus du monde de la gestion, proposent des mesures concrètes pour favoriser la participation des individus. Plusieurs s'appuient sur des études de cas positifs où les employés se sont investis dans leur travail et où l'entreprise est devenue plus performante. Malgré les divergences de vue dans la façon de procéder pour la tenue d'événements d'orientation et de changement, les auteurs adoptent globalement une perspective humaniste et désirent créer un changement tout en conservant un sentiment d'harmonie au sein de l'entreprise (Bunker et Alban, 1997; Holman et Devane, 1999), ayant pour but de susciter la participation de tous et chacun à l'organisation.

2. Place et participation du citoyen

Un deuxième groupe d'études rassemble les recherches sur la place du citoyen et évidemment sa participation aux instances démocratiques (Roberts, 1997; Chiat et Mickiewicz, 1999; Susskind, McKearnan et Thomas-Larmer, 1999; Hedley *et al.*, 2003). Ces recherches sont des études de cas tentant de trouver les raisons motivant les citoyens à s'investir, leurs effets sur les structures et qui sont ces citoyens. Par exemple, Couto et Guthrie (1999) tentent d'expliquer comment les structures en place permettent de promouvoir la démocratie et l'entraide locale dans la région particulièrement défavorisée des Appalaches aux États-Unis. Plus près de nous au Canada, des réflexions d'organismes gouvernementaux sur l'engagement des citoyens et les formes de ces engagements envers l'État prennent forme (Wyman, Shulman et Ham, 1999) tandis qu'au gouvernement du Québec, c'est un Secrétariat à la réforme des institutions démocratiques qui a été créé (<http://www.mce.gouv.qc.ca/srid/>) pour procéder à une réflexion en profondeur de ces institutions.

Sur le plan international, un exemple prisé actuellement dans le domaine du développement international est le mécanisme d'adoption du budget de la ville de Porto Alegre (Brésil) par les citoyens. Les études sur son fonctionnement sont plus que nombreuses et décrivent le succès du budget participatif comme méthode de responsabilisation des citoyens (Genro et Souza, 1998; Bacqué et Sintomer, 2001; Gret et Sintomer, 2002). Les citoyens semblent retrouver le sens de leur participation par l'influence dont ils disposent en modifiant le budget municipal et, donc, des priorités budgétaires de la ville. Ce type de participation ne vise cependant qu'une portion, importante, mais somme toute limitée du budget. Ainsi, les citoyens ne peuvent réellement décider que de 10 % ou 15 % de l'ensemble du budget municipal, puisque le reste est affecté aux coûts de système inhérents aux décisions politiques. En France cette fois, des expériences de prise de parole nommées « Atelier de l'avenir », toujours dans le monde municipal, émergent.

Dans le cadre de ces ateliers, les citoyens critiquent, imaginent et construisent collectivement un plan d'action (Norynberg, 2001).

En conclusion, il semble que l'attention portée à de nouvelles formes de participation des citoyens trouve une résonance auprès des décideurs du secteur public comme l'explique Peter Puxley :

Once again, governments and their public services are expressing an interest in involving and engaging Canadians in decision-making. They are doing so because they are worried about their loss of legitimacy, as Canadians turn off and drop out of conventional politics. They are also aware that this diverse society is too complicated for governments to plan and act effectively without the social intelligence that comes from public involvement (Puxley, 2002: 10).

3. Implication syndicale

Du côté syndical, on rencontre quelques études critiques sur le manque d'ouverture ou de flexibilité des organisations par rapport à leurs membres. On peut citer, à titre d'exemple, l'étude de Ghislaine Guérard (1994) sur la Confédération des syndicats nationaux (CSN), où elle s'inquiète du sentiment de démobilisation des membres de la CSN. Elle note, entre autres exemples, qu'« environ 1500 des 200 000 membres de la CSN votent pour élire leur exécutif. » (Guérard, 1994: 55). Selon elle, la structure de la CSN ne favorise pas la participation de l'ensemble des membres à l'organisation. Le contrôle de l'organisation serait, au contraire, aux mains d'une minorité capable d'occuper les multiples lieux de pouvoir, habitant un centre urbain (particulièrement Montréal où le siège social de la centrale se trouve) et n'ayant généralement aucune responsabilité familiale. On retrouve aussi d'autres critiques sur la démobilisation des membres face à leur syndicat (Groux et Mouriaux, 1994).

4. Militance et monde associatif

Du côté du monde associatif, on assiste depuis une trentaine d'années à une mutation des adhérents aux organisations démocratiques (Barthélemy, 1994; 2000). Ainsi,

Barthélemy (2000) indique que les individus s'engageant actuellement n'ont plus le même rapport entre eux et face à l'organisation où ils s'investissent que dans les années soixante-dix. Selon elle, l'association, à cette époque était placée,

Au centre d'un dispositif où s'allient renouveau de la démocratie locale, développement de la sociabilité et affirmation de l'engagement civique de l'individu. [... L'engagement] ne suppose plus une démarche globale d'adhésion à un objectif central, mais, selon les mots d'Emmanuelle Reynaud « un accord parcellaire » qui fonde un militantisme moral. (Barthélemy, 2000: 81)

L'émergence de ce type d'engagement militant est d'ailleurs corroborée par des observateurs du phénomène des groupes antimondialisation ou « altermondialiste » (Barlow et Clarke, 2002) ou encore des études faites auprès de jeunes militantes (Quéniart et Jacques, 2002). Ces petits groupes de militants défendent et adhèrent à des causes différentes; ils fondent leur lutte autour d'aspects recoupant leurs intérêts (environnement, culture, éducation, etc.), et se rencontrent au sein de mouvements de contestation comme à Seattle en 1999 ou à Québec en avril 2001.

En terminant, soulignons que de plus en plus de recherches s'effectuent sur les méthodes qui permettraient d'assurer une participation soutenue à la démocratie par l'usage des technologies de l'information et des communications (TIC) (Grönlund, 2003). Regroupées sous le vocable « eDemocracy » ou « e-democracy », que l'on pourrait traduire par démocratie électronique ou démocratique, ces études s'intéressent à l'information et l'interaction de l'État avec les citoyens et aussi des décisions prises au moyen des TIC (Kersten, 2003; Moreno-Jiménez et Polasek, 2003; Shane, 2004).

La démocratie et la place du citoyen

La démocratie et l'implication du citoyen font intrinsèquement partie de l'environnement des organisations démocratiques. Toutefois, comme nous l'avons mentionné précédemment, une inquiétude est palpable des milieux intellectuels et philosophiques par rapport à l'engagement du citoyen aux structures et institutions de

la société démocratique. Barthélemy (2000) propose d'ailleurs d'utiliser le niveau de participation pour refléter le développement et de la modernisation des sociétés. La réduction de la participation pourrait donc être comprise comme un recul.

Certaines études présentent l'importance d'un accès pour les citoyens à un espace de communication, un espace pour discuter et échanger entre eux sur leur perception et leur conception de leur avenir collectif. Majo Hansotte (2002) utilisera le terme « Nous-Tous » pour refléter symboliquement la délibération. Le « nous-tous » est un double mouvement du citoyen lorsqu'il parle pour son groupe (le « nous ») et pour la globalité (le « tous ») (Hansotte, 2002). Ainsi, pour participer activement à sa société, le citoyen ne doit pas uniquement participer par sa présence, il doit aussi le faire par ce qu'il exprime à la fois de manière spécifique et de manière globale. L'espace de délibération n'est pas un lieu où l'on raconte des anecdotes de sa vie sans regard global, ni une réflexion creuse sur le sens de la vie sans rattachement au pragmatisme de la réalité. Toujours selon Hansotte, sans ce double mouvement et la délibération, la participation devient dénaturée de son rôle premier. Voilà donc pourquoi il est si important de s'attarder concrètement et précisément aux normes servant de médiateur entre les aspirations individuelles et les aspirations collectives et définissant ce qu'est un espace de délibération.

Par ailleurs, la démobilisation ou le décrochage citoyen semble être contredit par l'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP) menée en 1997 et 2000 au Canada. Selon ENDBP en 2000, « un Canadien sur deux (51 %) de 15 ans et plus était membre d'un groupe ou d'un organisme ou participait à ses activités. Ce taux est identique à celui enregistré en 1997 (51 %). » (Hall, McKeown et Roberts, 2000: 56). Cette même enquête démontre cependant pour les mêmes années une baisse de l'engagement bénévole des Canadiens de 31 % (7,5 millions) à 27 % (6,5 millions) de la population active (soit âgé de 15 ans et plus). Madeleine Gauthier (2004), de l'Observatoire Jeunes et société de l'Institut national de

recherche scientifique (INRS) Urbanisation, Culture et Société, confirme, elle aussi, une augmentation de l'engagement des jeunes. Cette tendance semble se reproduire en France où une enquête quantitative de 2001 à 2004 confirme le désir des jeunes et de la population en général de s'engager au sein d'associations : 70 % des répondants de 18-24 ans sont en accord de s'engager pour le droit qui leur est cher comparativement à 65 % pour l'ensemble de la population active⁸.

Ainsi, comme l'indiquent les politologues, sociologues et autres experts des sciences humaines (Ion, 1994; Boual et Brachet, 2000; Comor et Beyeler, 2002; Rossi-Landi, 2002), la réalisation dans les faits de l'engagement s'actualise en grande partie, cependant l'engagement des citoyens reste fragile. Cet engagement propose difficilement une rétention réelle des membres aux organisations. De plus, ils relatent une baisse du militantisme et même un certain cynisme au sein des organisations démocratiques, phénomènes qui pourraient affecter la régénérescence des organisations. On doit cependant noter que le cynisme envers les organisations démocratiques n'est pas né d'hier puisque dès 1911 Robert Michels (1971) publiait un livre sur l'oligarchie du pouvoir au sein des organisations démocratiques, particulièrement des partis politiques. Ce sociologue allemand conclut après l'étude du Parti social-démocrate allemand (SPD) que :

La conquête du pouvoir serait motivée davantage par le bénéfice matériel que par la défense du bien commun; un appétit immodéré pour la puissance animerait les hommes politiques; et seulement une infime portion d'entre eux présideraient aux grands changements. (Mailhot, 2003: 1)

Pour lui, l'organisation est une domination de la majorité elle-même dominée par une minorité d'élus où la spécialisation et la complexité de l'organisation empêchent l'appropriation complète du système par la masse (Michels, 1971). Toujours selon

⁸ Baromètre CIDEM de la citoyenneté, sondage Sofres, de novembre 2001 à janvier 2004 en six vagues. Pour plus d'information consultez le site de Sofres : <http://www.tns-sofres.com/etudes/pol/barocitoyennete.htm> ou du CIDEM : <http://www.cidem.org/cidem/rubriques/barometre/barometre.html>.

Michels, la démocratie au sein de grandes organisations devenues bureaucratiques est impossible pour trois raisons : (1) l'impossibilité que le pouvoir soit exercé par un grand nombre d'individus, (2) le besoin de la masse d'admirer un leader charismatique et enfin (3) le manque de compétence de la masse à gérer l'organisation (Moessinger, 1991; Mills et Simmons, 1995). En fait, cette inquiétude face à la participation était aussi présente chez les hommes politiques de l'Antiquité puisque « Périclès et Démosthène s'inquiétaient déjà d'une participation citoyenne jugée déficiente » (Hudon et Poirier, 2004: 16).

Ce rapide survol de quelques études portant sur les facteurs influençant la participation et l'engagement des individus par rapport aux organisations démocratiques montre que plusieurs défis restent à relever quant à la compréhension des facteurs favorisant la participation et l'engagement des personnes au sein d'une structure de communication démocratique. Les quelques études examinées ici abordent cette problématique essentiellement par le biais des critères pouvant servir de grille de référence pour évaluer ces modes de délibération. La manière dont les organisations démocratiques doivent se structurer pour assurer la participation et l'engagement des individus reste obscure. Tentons d'y voir plus clair.

3. Défis liés à la participation aux instances démocratiques

Dans cette section, nous présenterons les principaux défis soulevés par la problématique de la participation et de l'engagement des individus dans un espace de délibération. Par défis, nous voulons désigner les éléments de cette problématique qui restent sans réponse satisfaisante pour qui veut agir de manière à favoriser l'émergence et le maintien de la participation et de l'engagement. Ces principaux défis sont liés à la taille des groupes d'individus rassemblés et aux outils disponibles. Les organisations devant gérer de manière démocratique de grandes assemblées de délibération ne disposent pas, outre les codes de procédures et autres méthodes,

d'outils conceptuels ou pratiques pour orienter leur action. Un autre élément à éclaircir porte sur l'intégration des technologies de l'information et des communications à la gestion même du fonctionnement démocratique.

La taille des groupes

Meister (1974) indiquait dans ses travaux portant sur la taille, la structure et le fonctionnement de l'organisation que plus la taille est importante, moins la participation des membres est intense. Cependant, son affirmation n'est pas complètement validée par des données empiriques puisque « peu de recherches ont été consacrées à cette question » (Meister, 1974: 32). Par ailleurs, à la lumière des connaissances disponibles, il semble que la gestion des espaces de délibération propres aux organisations démocratiques diffère selon la taille du groupe rassemblé. Les défis et caractéristiques de la gestion de tels espaces peuvent être divisés en deux grandes catégories selon le nombre de personnes réunies et les procédures généralement employées pour gérer les communications intra-groupe. Il y a, d'une part les petits groupes réunissant moins d'une trentaine de personnes (de 3 à 20 personnes selon la plupart des auteurs) et, d'autre part, les grands groupes réunissant de 30 à quelques milliers de personnes. Cette dernière catégorie peut à son tour être subdivisée en deux sur la base du temps disponible pour la prise de parole par chacun des participants.

1. Les petits groupes

La conduite des délibérations en petits groupes a fait l'objet de plusieurs publications scientifiques (St-Arnaud, 1989; Landry, 1995; McGrath, 1997; Frey, Gouran et Poole, 1999; Hirokawa et Salazar, 1999; Poole, 1999; Arrow, McGrath et Berdahl, 2000; Foels *et al.*, 2000; Tubbs, 2001; Frey, 2003) qui affirment que les procédures formelles ne font pas toujours bon ménage pour garantir une participation soutenue pendant des délibérations. Beaucoup de chercheurs se sont déjà penchés sur les

dynamiques de ce type de rencontre et ont proposé de multiples réponses pour arriver à la participation efficace de chacun sans pour autant utiliser des procédures.

2. Les grands groupes

En raison du grand nombre de participants, les grands groupes sont généralement contraints d'utiliser une procédure formelle et explicite pour gérer les prises de parole. La grandeur du groupe oblige la rigueur d'une procédure explicite qui permet aussi l'expression de tous et chacun. Cette procédure est habituellement inscrite dans un code de procédure interne à l'organisation ou adopté directement par le groupe de personnes réunies. Certaines publications de réflexion portant sur ces questions spécifiques utilisent le vocable grands groupes sans pour autant en définir les frontières fixes (De Marâe, Piper et Thompson, 1991; Manning et Binzagr, 1996; Bunker et Alban, 1997; Seel, 2001). L'expression grand groupe est utilisé pour parler de groupe réunissant une trentaine de personnes et un peu plus (Emery, 1993) jusqu'à des dizaines de milliers (Susskind, McKearnan et Thomas-Larmer, 1999).

Pour une assemblée de 150 personnes, le temps de parole disponible est en moyenne à peine deux minutes par personne pour une assemblée de cinq heures. Aussi, dans les très grands groupes, au-delà de 150 personnes, parfois composés de quelques milliers de personnes, l'espace de délibération devient plus difficile à gérer et moins harmonieux pour la majorité des personnes réunies. Il est en effet plus difficile de réunir autant de personnes et de permettre le va-et-vient des idées de manière fluide et ordonnée. Notre intérêt est principalement concentré sur cette portion des grands groupes.

Les règles et les codes de procédure

Nous venons d'exposer quelques éléments expliquant l'importance de l'espace de délibération pour que les organisations démocratiques soient en mesure de prendre des décisions. Généralement le *motus vivendi* de ces espaces de délibération se retrouve dans un document explicite appelé « code de procédure » qui regroupe les règles à suivre pour la conduite des assemblées de l'organisation. Ces codes sont nombreux (Béland, 1989; Filion, 1992; Morin et Delorme, 1994; Kerr et King, 1996; Robert *et al.*, 2000) et s'inspirent d'une tradition de conduite de débats vieille de plus de cent ans. On peut même affirmer que ces codes sont la représentation contemporaine des règles en usage à l'agora en Grèce antique. Ces procédures formelles de communication entre les individus d'un même groupe ou d'une même affiliation permettent de structurer les débats et la prise de parole (Sunwolf et Seibold, 1999).

Sans décrire dans le détail les subtilités des règles de fonctionnement des codes, disons que pour la plupart ils prévoient certaines fonctions et conditions à respecter. Il est prévu qu'une personne assume la fonction de présidence d'assemblée. Cette personne est chargée de conduire la rencontre selon les règles adoptées. Une autre personne doit être chargée de la prise de notes (secrétaire d'assemblée). Parmi les autres conditions les plus couramment prescrites par les différents codes, notons que les rencontres doivent être convoquées à l'avance (selon des délais et des modalités de publication d'avis variant selon le cas) et que les sujets à discuter doivent être annoncés à l'avance (ordre du jour). Outre ces éléments principaux, d'autres éléments peuvent être réunis pour garantir le succès de l'événement selon le code. Certains codes parleront du type de salle, de l'éclairage, de l'aération, du caractère réellement démocratique (ou permettant à tous de s'exprimer), de statut clair, etc. Ces éléments, peu importe leur spécificité, visent la création d'un espace de délibération efficace.

Pendant l'assemblée, le président d'assemblée possède « la parole » et la cède, aux moments prévus, aux membres de l'assemblée pour soit (1) aborder une question, (2) modifier des éléments de la question abordée ou la manière d'aborder cette question ou (3) simplement donner son opinion. L'espace de délibération construit à l'aide de ces codes de procédure s'articule autour de ces trois éléments primordiaux. Le premier élément concerne le privilège de disposer d'une question. C'est l'élément le plus fondamental. Cet acte doit être fait au moment indiqué par l'ordre du jour, que les membres adoptent au début de la rencontre. Selon les variantes entre les codes de procédure, les personnes dirigeantes ou responsables de la gérance de l'organisation (directeur, coordonnateur, comité exécutif ou officier) présentent un préambule au point de l'ordre du jour expliquant les motivations à présenter ce point à l'assemblée. Généralement, cela est suivi immédiatement d'une proposition, c'est-à-dire d'un énoncé que l'on soumet à la délibération. Cette proposition doit généralement être présentée par un membre et appuyée par un autre membre. Ensuite, les délibérations, se suivent. Les membres peuvent apporter des modifications à la proposition initiale ou demander que son traitement se fasse différemment (soit en scindant la proposition ou en la renvoyant à une autre instance). On retrouve aussi diverses informations sur les règles de bonne conduite et de technique oratoire lors d'assemblée, sur la manière de s'adresser au président ou à l'assemblée et de l'ordre généralement convenu pour dresser un ordre du jour.

Après l'assemblée, un compte-rendu des échanges, plus ou moins exhaustif et devant contenir obligatoirement les résolutions adoptées et rejetées par les membres, est rédigé et adopté à la rencontre suivante.

Les règles et codes de procédure dans le cyberspace

Il serait difficile de traiter de l'évolution des méthodes de prise de décision des organisations démocratiques sans faire mention de l'arrivée des (nouvelles) technologies d'information et des communications (TIC). Les TIC révolutionnent

encore les rapports sociaux entre les personnes et entre ces dernières et les organisations. On remarque le désir d'intégrer ce nouveau mode de communication au sein des processus d'assemblées délibérantes. Par exemple, les collaborateurs contemporains du Code Robert (2000) ont intégré, dans son édition la plus récente, des éléments de clarification dans l'usage des courriels, du télécopieur, de la téléconférence et de la vidéoconférence pour la conduite d'assemblées ou de réunions. Ainsi, les méthodes que l'on pourrait appeler traditionnelles se dirigent vers un renouvellement des règles de fonctionnement pour étendre leur application. D'autres études rapportent les récents développements sur le plan de la démocratie électronique (*e-democracy* ou démocratique) (Grönlund, 2003; Kersten, 2003; Moreno-Jiménez et Polasek, 2003; Shane, 2004).

4. Nouvelles stratégies et méthodes

Pour répondre au problème de la volatilité de la participation des membres aux assemblées délibérantes, un phénomène observé au sein des organisations démocratiques, plusieurs chercheurs en sciences sociales et praticiens proposent des stratégies pour intéresser l'ensemble des individus aux organisations et à leurs structures. Plus simplement, on pourrait les qualifier de stratégies pour rejoindre « le vrai monde ». Par la promotion d'idées ou de concepts abstraits (dans une perspective de vente ou de marketing) auprès des membres, on propose de renouveler les moyens pour informer la base et la société. On retrouve alors des professionnels de la commercialisation des idées et des chercheurs en sciences sociales (Espy, 1986; Kotler et Roberto, 1989; Gelatt, 1992; Espy, 1993; Chamorel, St-Pierre et Paquette, 1995) proposer, dans cette perspective, des recettes aux responsables des organisations. Ces stratégies sont assurément nécessaires et partie intégrante de la solution pour le recrutement de membres aux organisations démocratiques. Toutefois, on ne peut faire reposer le taux de participation uniquement sur ces stratégies. À ce titre, on retrouve aussi d'anciens stratèges du marketing politique, devenus

maintenant commentateurs ou analystes de la politique qui revendiquent l'importance d'avoir un projet intéressant à présenter à la population et de ne pas seulement s'attarder à la manière dont on « emballe » son idée (Morris, 1999).

De plus, parallèlement à l'utilisation courante des codes de procédure par les instances démocratiques, les dernières décennies ont vu apparaître d'autres méthodes régissant la participation en grands groupes qui visent à contourner les difficultés posées par la réunion d'un grand nombre de personnes. Ces nouvelles méthodes souhaitent accroître l'engagement des participants à l'égard des décisions de l'organisation en changeant la manière d'animer et de réguler les échanges au sein de ces grandes assemblées. Toutefois, ces méthodes sont nettement plus présentes dans le milieu entrepreneurial que démocratique parce qu'elles ont été développées par praticiens et consultants organisationnels (Bunker et Alban, 1997; Nixon, 1998a; 1998b; Chiat et Mickiewicz, 1999; Holman et Devane, 1999; White, 2000) au service des entreprises privées. Elles consistent en de nouvelles manières d'animer des rencontres de grands groupes, ayant dans le but de prendre une décision et de susciter une participation soutenue à la réalisation de la décision.

5. Problème et question de recherche

La participation et l'engagement des membres d'une organisation passent par plusieurs vecteurs, dont la contribution aux instances démocratiques, c'est-à-dire les assemblées générales et autres réunions décisionnelles. À l'intérieur de ces espaces de délibération, on utilise très largement un code de procédure pour régir la communication, notamment pour le rythme des interventions entre les gens, particulièrement en grands groupes. Ces codes de procédure ont été principalement créés pour permettre aux organisations de prendre une décision. Ils ont été pensés pour favoriser l'équité des prises de paroles. Sur le plan formel, les codes n'ont pas pour objectif de stimuler la participation et l'engagement des personnes. Ils servent à

réguler les échanges entre personnes participantes et engagées. Nous avons vu que plusieurs organisations démocratiques du Québec connaissent des difficultés quant à la participation soutenue des membres aux instances démocratiques, notamment aux assemblées délibérantes réunissant un grand nombre de personnes. Les outils disponibles sont limités et peu adaptés au monde des organisations démocratiques. Ils se résument aux diverses versions des codes de procédure indiquant la manière de respecter la présidence et les membres de l'assemblée.

Face à ce problème, nous nous demandons : « Comment les codes de procédure et la manière de les appliquer contribuent-ils à favoriser la participation des individus lors d'une assemblée délibérante réunissant un grand nombre d'individus et à assurer leur engagement dans les décisions prises par cette instance? »

6. Pertinence scientifique et sociale

Les raisons qui motivent, selon nous, une telle étude de l'usage des codes de procédure d'assemblée délibérante et de ses liens avec la participation active et l'engagement des personnes participantes sont nombreuses et pertinentes. Nous procéderons en deux temps : d'abord nous ferons état de l'intérêt de cette question de recherche pour la praxis d'animation des grandes assemblées, puis nous exposerons l'intérêt de cette problématique pour les sciences humaines et la communication en particulier de mieux comprendre le lien entre l'utilisation de certaines règles sur la participation et l'engagement des participants dans un espace de délibération.

La pertinence sociale

La problématique de la participation des individus aux organisations démocratiques reste un sujet d'actualité, comme on peut le constater dans les discours entourant les élections fédérales de 2004⁹. La pertinence sociale d'étudier et de proposer idéalement de nouveaux modes de participation des individus aux grandes assemblées et d'engagement dans la vie démocratique est mise en évidence par de nombreux acteurs de la politique. Ainsi, la création récente, en avril 2004, de l'Institut du Nouveau Monde (INM) démontre à la fois un malaise vécu par une classe intellectuelle par rapport à la désaffection des citoyens face aux institutions démocratiques et l'urgence de réfléchir et d'agir sur la participation des citoyens¹⁰. La participation active et la création de nouveaux lieux créés sont des préoccupations au centre des débats que tiennent tant les praticiens que les théoriciens sur ces questions. On peut aussi citer l'exemple des journées d'étude du groupe Alternatives ou le Forum populaire alternatif qui déboucha sur la création du parti politique Option citoyenne (Guay et Lamoureux, 2004). Mieux comprendre comment favoriser la participation et l'engagement des participants aux grandes assemblées délibérantes par l'étude des méthodes qui régissent leur fonctionnement s'inscrit dans ce questionnement.

Enfin, on ne peut passer sous silence la volonté du gouvernement du Québec de réformer le droit associatif. Le Registraire des entreprises du gouvernement du Québec a lancé en septembre 2004 un document de consultation s'intitulant *Propositions pour un nouveau droit québécois des associations personnifiées* (Registraire des entreprises, 2004)¹¹ ayant pour but de revoir en profondeur la

⁹ L'un des thèmes lors de la course à la chefferie de Paul Martin au Parti Libéral du Canada et repris lors de la campagne électorale fédérale de juin 2004, fut la lutte au déficit démocratique.

¹⁰ Cet institut promeut, entre autres, un renouvellement du débat démocratique au Québec. La déclaration manifeste a été signée par plusieurs intellectuelles et intellectuels québécois ; on peut citer les noms de Claude Béland, Gérard Bouchard, Henry Milner et son directeur Michel Venne. On peut consulter le site de l'Institut à : <http://www.inm.qc.ca/>

¹¹ Pour plus d'information, voir le document à l'adresse suivante : <http://www.req.gouv.qc.ca/publications/consultation.pdf>.

structure juridique de l'ensemble des organisations démocratiques. Plusieurs organisations ont critiqué les raisons derrière cette réforme et questionnent ses impacts sur la vie démocratique. Nous reviendrons sur ce sujet dans le chapitre sur la présentation des résultats, puisque plusieurs répondants de cette étude ont signifié leur inquiétude face à cette réforme.

Finalement, le nombre restreint de propositions alternatives que nous avons trouvé à ce jour nous portent à croire que l'intérêt pour cette question est très fort chez les praticiens, particulièrement chez ceux devant animer les organisations démocratiques.

La pertinence scientifique

À la lumière des recherches que nous avons faites jusqu'à présent, l'impact de l'usage des codes de procédure sur la participation et l'engagement des membres au sein des organisations démocratiques reste méconnu. Les études que nous avons repérées portent soit sur la constitution de l'organisation, l'éveil des individus à l'organisation ou le désir de s'y engager (Comeau, 1994; Passy, 1998). D'autres études portent sur le caractère même de ces organisations, leurs configurations et l'aisance des membres de s'investir et d'y participer (Guérard, 1994; Verba, Schlozman et Brady, 1995; Groux, 2003). Ainsi, le peu de documentation disponible portant directement sur la question du lien entre les règles suivies par une assemblée et la participation et l'engagement de ses membres justifie à lui seul l'effort et le travail nécessités par la présente étude.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

Ce deuxième chapitre présente les concepts retenus pour l'exploration du lien entre les codes de procédure et la participation des individus aux grandes assemblées délibérantes ainsi que leur engagement dans les décisions prises. Notre intérêt se concentrant sur les organisations démocratiques et plus particulièrement la manière dont ces organisations prennent leurs décisions, nous explorerons la question de la démocratie selon Jürgen Habermas (Habermas, 1987; 1992; 1997) et plus précisément l'espace public et l'espace de délibération. Nous aborderons ensuite les concepts de participation et d'engagement. Nous poursuivrons par la présentation des modes traditionnels de gestion de la participation des membres à l'espace de délibération utilisant le code de procédure et par la présentation des méthodes alternatives de gestion de cet espace en les comparant à l'aide des éléments de l'espace de délibération. Nous terminerons ce chapitre par une synthèse présentant une première organisation a priori des éléments à considérer et une reformulation de notre question de recherche bonifiée à l'aide des éléments présentés dans ce chapitre. Finalement, une présentation des réponses anticipées aux diverses questions spécifiques clora ce chapitre.

1. Démocratie et espace de délibération

La question de la démocratie est importante puisqu'elle est au cœur de notre interrogation initiale. Comme le rappelle Molajani (2004), la démocratie est généralement présentée par la phrase de Thomas Jefferson : « Le gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple. » De nos jours, la démocratie des États est maintenant de type représentative s'articulant par l'élection d'élus devant gérer les affaires de l'État. Ce fonctionnement, comme l'indique Molajani (2004), confère aux mains d'une « oligarchie sociale », le fonctionnement de l'État, régulé par les technocrates et privant les citoyens, de plus en plus dépolitisés, d'un réel impact sur la gouverne du bien commun. L'idéal démocratique, comme le voulaient les

Lumières, n'était pas non plus fait pour la gouverne de centaines de milliers de personnes. Comme le rappellent Raymond Boudon et François Bourricaud (2000), l'assemblée des citoyens du régime athénien « n'a jamais excédé 20 000 personnes [et se réduisait] aux hommes libres, à l'exclusion des esclaves et des métèques. » (Boudon et Bourricaud, 2000: 155)

Certains tenants de l'école de Francfort déclarent la mort de l'idéal démocratique (Haber, 2001). Cependant, Habermas (Habermas, 1987) maintient son engagement en faveur de la démocratie. Dès 1957, lors d'une enquête qu'il fait auprès des étudiants concernant leur engagement politique, Habermas évoque l'importance de la participation portée par les institutions démocratiques, telle une clé d'activation. (Bouchindhomme, 2002). Comme l'indique Bouchindhomme :

Seule une société d'hommes et de femmes adultes peut actualiser ce potentiel et transformer un pouvoir dominateur ou manipulateur en autorité rationnelle. Par conséquent, tendre vers la participation effective du plus grand nombre et instaurer des dispositifs (...) qui garantissent l'égalité d'accès à la participation politique apparaissent comme les conditions fondamentales pour l'établissement d'une telle société. (Bouchindhomme, 2002: 35-36)

Dans la conception d'espace public d'Habermas (Habermas, 1992), on retrouve de multiples acteurs, dont les médias, la publicité, les associations volontaires et les citoyens interagissant à l'intérieur de cet espace. Ces associations contribuent à l'espace public par la création d'espace de délibération permettant aux individus d'échanger et de choisir à plus petites échelles les visées de leurs actions (Allamel-Raffin, 2000).

Comme l'indique Sintomer (1999), l'éthique de la discussion, dans la théorie de la démocratie chez Habermas, est primordiale puisqu'elle confère à la communication un idéal normatif en raison de son universalité. Cet idéal donne un élan aux sociétés du monde leur donnant la confiance d'aspirer à un fonctionnement démocratique, si

imparfait puisse-t-il être au début. Toujours selon Sintomer (1999), les théories d'Habermas, dont celle de l'espace public, travaillent à démontrer que :

Le peuple peut exercer le pouvoir dans les sociétés modernes et qu'il peut le faire de façon rationnelle et juste. Il vise à dépasser la vieille opposition philosophique du gouvernement des lois et du gouvernement des hommes en montrant que la volonté populaire, loin d'être « une et indivisible » comme le voudrait une certaine tradition républicaine, émerge des multiples discussions qui ont lieu dans l'espace public et se matérialise en pouvoir grâce aux institutions délibératives de l'État de droit et démocratique. (Sintomer, 1999: 13)

C'est en raison de cet engagement pour la démocratie (Bouchindhomme, 2002) que nous avons choisi la grille théorique habermassienne et des auteurs ayant procédé à l'étude de la démocratie et de la délibération avec ce même engagement et aussi pour son le caractère communicationnel de notre recherche, particulièrement par l'étude des processus décisionnels. Voyons maintenant plus spécifiquement comment est défini l'espace public.

La notion d'espace public

Comme il est mentionné dans son livre, d'abord paru en 1962, Habermas (1992) indique que l'espace public a émergé un peu avant la Révolution française. Cet espace s'est créé autour de discussions de cafés puis s'est transformé en une presse indépendante qui a favorisé l'émergence d'association de volontaires (ou bénévoles) permettant un dialogue ouvert dans cet espace (Boyte, 1995; Haber, 2001). C'est l'organisation de la bourgeoisie, se liguant contre l'oppression monarchique en Europe, qui en est donc l'étincelle. Ainsi, l'espace public bourgeois intervient comme contrepoids des pouvoirs absolutistes en place. Une opinion publique se forme par le fait même sur la conduite des événements et le fonctionnement de la cité. Au tournant du 20^e siècle, l'espace public devient de plus en plus pollué par des intérêts privés et par la publicité qui font écran aux réelles aspirations d'un bien commun pour tous au profit du particulier. Cependant, pour Habermas l'espace public est toujours

aujourd'hui le relais privilégié de la démocratie vécue concrètement par les citoyens (Hansotte, 2002). Christian Bonchindhomme (2002) pousse plus loin son analyse en indiquant que l'opinion publique énoncée dans l'espace public représente un pôle de résistance aux valeurs marchandes. De plus, Majo Hansotte (2002) définit ainsi l'espace public :

L'espace public est cette instance énonciative d'engagement et de formation de la volonté politique, où se jouent le pouvoir performatif des citoyens et leur capacité d'auto-organisation consensuelle ou conflictuelle. (Hansotte, 2002: 64-65)

Elle explique aussi que « l'espace public est un espace d'appartenance dans lequel les individus parlent et agissent ensemble » (Hansotte, 2002: 24). Ainsi, Habermas est confiant en la capacité de la personne à s'organiser, débattre, réfléchir, faire la part des choses et enfin, décider. De même, l'espace public par sa structure interpelle les citoyens et citoyennes à s'engager activement dans la discussion collective (Haber, 2001).

En somme, l'espace public ne serait pas seulement un lieu d'engagement, mais aussi une arène de débats démocratiques où le citoyen ou la citoyenne peut exprimer ses idées et prendre des décisions. Regardons maintenant comment l'espace de délibération s'insère dans cet espace public.

L'espace de délibération

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'espace de délibération se raccorde à l'espace public et y contribue (Allamel-Raffin, 2000). L'espace de délibération est en quelque sorte l'instrument de l'espace public, en tant qu'application pratique de ses usages (CEDP, 2003). Regardons maintenant de plus près à quoi renvoie la notion de délibération.

Fabrice Foubet (2001) indique, dans un texte nommé *Vérité et sens* que la délibération chez Aristote s'explique par l'action de calculer les moyens à prendre dans l'optique d'une fin. Il ajoute : « le calcul et le choix des moyens sont le travail de l'entendement, mais non la réflexion sur la valeur de la fin qu'on se propose, qui suppose une autre forme de rationalité : celle de la raison. » (Foubet, 2001 : 1097). Morfaux (2001) l'explique, lui aussi, comme étant la deuxième phase de l'acte volontaire chez les philosophes classiques avant de prendre une décision. Toujours selon Morfaux et aussi selon Russ (2003), cette manière de penser est remise en question par les phénoménologues et les existentialistes argumentant que la délibération permet seulement d'identifier les raisons qui nous ont poussés à prendre une décision. On peut citer la phrase célèbre de Jean-Paul Sartre à ce sujet : « Quand je délibère, les jeux sont faits. » (Sartre, 1976 : 505). Si on se réfère à la définition du Petit Robert, on trouve :

Action de délibérer avec d'autres personnes [...] examen conscient et réfléchi avant de décider s'il faut accomplir ou non un acte conçu comme possible. (Le Petit Robert, 1995, p. 575 -576).

Cette définition concise a l'avantage d'indiquer clairement les aspects de la délibération que nous entendons aux fins de cette étude. Elle se rapproche du récent intérêt remarqué pour la délibération du côté des Américains, à la fin des années quatre-vingt-dix (Boyte, 1995). D'une part, la délibération est active puisqu'elle comporte une ou des actions à choisir et la participation des personnes qui délibèrent. Dans un deuxième temps, la délibération est une communication à plusieurs et non seulement une réflexion avec soi-même. C'est un acte collectif de recherche de solution. Enfin, la délibération est aussi un acte de réflexion pragmatique : lorsqu'on délibère, on ne fait ni une discussion de café sans but, ni une réflexion sur le sens de la vie. La définition de la délibération de Muhlberger (2000) nous paraît tout à fait indiquée :

Deliberation consists of an attempt to address conflict or build cooperation by participants sincere in their desire to find the most universally defensible accommodation. (Muhlberger, 2000: 15)

Cette définition se rapproche de la définition rapportée par Andréa Follesdal (2004) sur la démocratie délibérative. Pour ce qui est de la notion d'espace, elle doit être comprise comme le réceptacle de ces délibérations dans une période de temps et une territorialité déterminée (on ne peut pas le penser comme un processus continu, car il possède un début, une fin et une frontière connue).

Par conséquent, les fonctions de l'espace de délibération se sont de permettre aux personnes visées par l'espace de délibération de communiquer entre elles, c'est-à-dire de s'informer sur ce qui sera discuté, d'émettre leur opinion, de proposer à la collectivité des solutions et de décider démocratiquement et de manière coopérative les solutions à mettre en oeuvre.

En fonction des définitions exposées précédemment sur la démocratie et l'espace public, nous retenons que l'espace de délibération est un lieu de communication qui forme la ou le participant à la manière dont il fonctionne. Il est un lieu d'information sur un environnement et des enjeux. Enfin, un lieu d'échange et de discussion d'où émergent la ou les solutions désirées. L'espace de délibération est bien sûr un lieu de décision démocratique.

L'espace de délibération et la politique délibérative

Par ailleurs, rappelons que Habermas, dans *Droit et démocratie* (Habermas, 1997) et plus précisément dans le chapitre portant sur la politique délibérative, insiste particulièrement sur la question des principes et des valeurs. Habermas résume les conclusions théoriques de deux auteurs ayant écrit sur la question de la délibération et de la procédure démocratique. Le premier auteur est Josua Cohen (1989) sur le

concept de politique délibérative. Habermas explique que la politique délibérative selon Cohen est le reflet des institutions sociales dont la représentation intuitive idéale est puisée dans l'organisation démocratique. Celle-ci base sa justification de l'argumentation publique et de l'échange égalitaire entre personnes rationnelles. Cet ancrage dans l'imaginaire collectif a pour conséquence :

Dans un tel ordre, les citoyens s'engagent collectivement à résoudre les problèmes que posent leurs choix collectifs au moyen du raisonnement public, et considèrent leurs institutions de base comme légitimes pour autant qu'elles créent le cadre d'une délibération publique menée en toute liberté. (Cohen, 1989: 17)

Habermas revient sur les caractéristiques de la politique délibérative de Cohen (1989), divisées en postulats et caractères politiques, en les complétant de son analyse. Les six premières caractéristiques, qui sont les postulats, ont comme cœur la délibération : (a) elle doit être argumentée et soumise à l'examen critique; (b) elle se doit d'être inclusive et publique : toutes les personnes affectées par les décisions ont la possibilité de prendre part à la délibération; (c) elle est exempte d'obstacles extérieurs : les participants sont souverains; (d) elle est aussi exempte de contraintes internes : l'acte de décider est aux meilleurs arguments et sans contraintes. Les caractéristiques qui suivent ont trait au caractère politique de la politique délibérative : (e) elle est la réalisation d'une entente de la majorité; (f) tout sujet d'intérêt général peut être soumis à la délibération, ce qui n'est pas le cas de sujets privés; (g) la délibération discute aussi des attitudes, besoins et préférences et n'est donc pas seulement une argumentation rationnelle. Ainsi, on peut affirmer que les enjeux discutés dans les organisations démocratiques sont principalement teintés du politique et de la politique alors que, dans les milieux managériaux, il est plutôt question de luttes de pouvoir. Toutefois, il est possible que des organisations démocratiques soient sujettes à des luttes de pouvoir. De même, il peut arriver que des milieux managériaux deviennent « politique » et s'adonnent à des débats politiques. Évidemment, cela influence la communication entre personnes.

Cependant, nous avons fait le choix, dans ce mémoire, de ne pas nous concentrer sur ces questions.

Pour permettre la création d'un espace public au sein des associations, Habermas (1997) ajoute que la procédure démocratique structure la formation de l'opinion publique vers un règlement coopératif et justifié. Cette structuration se fait de manière informelle et permet, de manière plus ou moins spontanée, la création d'un espace public. De ce point de vue, c'est donc par ces principes que l'espace de délibération se forge et se recrée.

2. Participation et engagement

Dans notre texte, nous avons utilisé, jusqu'à présent, les termes « participation sociale » et « engagement aux décisions », tels les deux éléments d'un couple. Ces termes renvoient à la notion d'investissement des individus d'une organisation lors d'une rencontre décisionnelle ou, plus largement, à l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation. Nous allons maintenant présenter quelques définitions de l'un et l'autre des termes et présenter la distinction que nous faisons entre les deux termes.

La participation sociale ou politique

Le terme participation exprime assurément une très large réalité. Il est utilisé dans plusieurs langues avec une racine commune comme le rappellent Oser, Ullrich et Biedermann (2000) :

Le mot de participation est utilisé de façon identique en français, en anglais et en allemand. Il vient du latin « pars » (part) et « capere » (prendre). Son interprétation la plus simple serait donc « le fait de prendre part ». Mais on peut prendre part à un spectacle ou à une manifestation ou à une rencontre sans y participer à égalité de droit. La notion de participation amène donc inmanquablement à se poser la question « à quoi? » et à se pencher sur les

responsabilités assumées en ce qui concerne les conséquences de la chose à laquelle on participe. (Oser, Ullrich et Biedermann, 2000: 9)

Une définition fréquemment rencontrée, particulièrement pour décrire la participation des jeunes, est la définition de Golubovic (1982), tiré de *Clé pour la participation* (Boukobza, 1998) : « pouvoir fondé sur la possibilité d’influer sur les aspects sociaux et économiques de la vie dans la communauté élargie. » Le Conseil de l’Europe, dans son étude portant sur les processus décisionnels dans les soins de santé, définit la participation par :

Avoir la possibilité d’influencer sur le processus décisionnel en matière de politique de santé et sur la prestation de service. Les individus et la communauté prennent la responsabilité de leur propre bien-être. (Conseil de l’Europe - Comité des ministres, 2001: 65)

Cette définition rejoint celle de Verba, Schlozman et Brady (1995) précisant que cette participation doit permettre aux citoyens de se faire entendre d’une voix claire, forte et égale entre eux. Oser, Ullrich et Biedermann (2000) indiquent aussi que la participation politique dépasse le groupe de référence; c’est un pouvoir partagé à caractère public et, enfin, que cela encourage le débat et la défense de la justice.

De son côté, Meister (1974) définit la participation de fait (sexe, ethnie, jeune, âgé), la participation suscitée (organisation créée pour répondre aux besoins de gens, mais non demandée par eux : comme les OSBL de service) et la participation volontaire (créée par les membres, pour les membres). Meister (1970; 1972; 1974; 1977; 1981) a clairement un penchant favorable pour la participation volontaire. Il fait aussi une distinction entre la participation spontanée et la participation organisée. Il associe la participation spontanée aux petits groupes non structurés et organisés, où la participation est implicite et non spécialisée et que le leadership est non défini. Concernant la participation organisée, elle est, dans certains cas, présente au sein de grands groupes organisés et structurés, où la participation est consciente et spécialisée et où le leadership est présent et fonctionne par délégation de pouvoir. Il distingue

aussi la participation organisée par les activités orientées vers une fin utilisant des moyens pour l'atteindre. De plus, les membres font preuve d'autocontrôle, se perçoivent comme ayant un rôle et formalisent les rites et coutumes par des règles et des statuts. À l'inverse, la participation spontanée est une fin en soi, où les gens ne s'octroient pas de rôle sauf leur propre personne. Il n'y a pas de leadership défini et les coutumes et les rites orientent l'action des participants. Enfin, dans son livre *La participation dans les associations* (Meister, 1974), la participation est surtout associée à la présence active dans la société par les individus membres d'association. C'est donc l'association comme moteur de l'action sociale.

Le découpage de l'évolution des associations établi par Meister (1974) est particulièrement intéressant comme apport à la problématique de la participation dans les assemblées délibérantes. Dans son chapitre « Participation et démocratie dans les associations » (p. 189-252), il découpe en quatre phases l'évolution des associations. Les deux premières sont (1) la conquête caractérisée par la fondation de l'organisation par les instigateurs et ensuite (2) la consolidation économique où l'organisation renforce son fonctionnement et la gestion de ses opérations. La 3e phase, nommée (3) la coexistence, nous intéresse tout particulièrement. Cette phase se résume par l'appel d'experts qui organisent, régulent certaines fonctions de l'organisation et y implantent un système harmonisé. Meister (1974) indique que :

L'assemblée générale n'exerce plus de pouvoir directement, à l'exception des élections et d'un contrôle de type plutôt négatif. En effet, l'activité très complexe des responsables ne permet pas aux membres de la base un contrôle suivi et compétent et, trop souvent, les responsables sont pris à partie sur des aspects mineurs de leur activité (par exemple, leurs allocations de frais de voyages), sans incidence sur l'économie de l'association (qui, elle, devrait constituer l'objet du contrôle). (Meister, 1974: 206)

À la dernière phase, (4) le pouvoir des administrateurs, est caractérisée par une bureaucratie mature prenant le dessus sur les officiers élus des associations.

Cette évolution composée de différentes phases laisse présager que la participation et l'engagement des membres pourraient être modulés par ces phases. Ainsi, la participation des membres lors des premières assemblées de fondation et leur engagement envers les décisions prises à ces assemblées pourraient vraisemblablement être différents à la dernière phase de cette évolution caractérisée par une plus forte bureaucratisation.

Par ailleurs, nous voyons maintenant que la frontière entre participation et engagement est bien mince comme le définit Martine Barthélemy (1994) expliquant l'engagement associatif comme étant une « forme de participation à la vie publique, sans l'isoler des formes partisans ou syndicales. » (Barthélemy, 1994: 89).

L'engagement

L'engagement est souvent décrit dans les traités portant sur l'action des citoyens non par sa présence, mais par son absence. Ainsi, on aborde davantage la question du désengagement des citoyens et de l'échec de la démocratie (Perrineau, 1994; Boia, 2002; Comor et Beyeler, 2002; Rossi-Landi, 2002) et moins ce que signifie l'engagement et comment on le définit de manière opérationnelle. Le terme engagement est davantage employé de manière positive à l'intérieur des écrits portant sur les méthodes de changement de grands groupes (alternatives) (Bunker et Alban, 1997; Nixon, 1998a; 1998b; Adam et Adam, 1999; Holman et Devane, 1999; Beaulieu et Carrière, 2000). Ces auteurs parleront souvent d'« involvement » pour décrire l'un des résultats observables auprès des personnes visées (généralement les employés de l'organisation) par l'application de certaines méthodes sur lesquelles nous nous pencherons ultérieurement. En fait, l'engagement devient même l'un des moteurs de la volonté permettant la transformation d'un processus organisationnel de changement en un autre mieux adapté. Il sert à obtenir une plus grande adhésion au

changement désiré. Le sens commun d'engagement tel que nous l'entendons renvoie à la définition suivante :

Acte ou attitude de l'intellectuel, de l'artiste qui, prenant conscience de son appartenance à la société et au monde de son temps, renonce à une position de simple spectateur et met sa pensée ou son art au service d'une cause. (Le Petit Robert, 1995: 764)

On comprend que l'attitude peut aussi être étendue à tous citoyens engagés dans un processus démocratique. Pour notre part, nous utilisons le terme engagement pour éviter d'utiliser le terme implication ou impliquer. Si l'on se réfère à la définition fournie par Le Petit Robert (1995) « fait d'être impliqué, de s'impliquer (pour une personne) » et impliquer : « engager dans une action, un processus » (p. 1135). Ces définitions semblent assez larges pour inclure la réalité que nous désirons décrire. Cependant, cet usage est généralement déconseillé puisque le terme implication est davantage entendu comme celui d'une action dans des affaires douteuses (Villers, 1992: 655 -656).

Nous jugeons toutefois nécessaire de préciser que le terme « implication » est fréquemment employé, dans le langage courant, pour désigner la présence d'individus donnant du temps bénévole et s'investissant dans l'organisation d'une manière plus intense et plus ciblée qu'il n'en serait de la participation. Toujours dans le langage courant, la participation renvoie à une conception plus large de l'action d'un individu (dans sa communauté, dans le rayonnement de sa société, dans son milieu, etc.) ainsi que l'intensité de l'action est plus diffuse et non attribuable à une organisation. Par exemple, on dira d'une personne qu'elle s'implique dans son association de locataires comme trésorière de l'association et que cette personne participe aussi à plusieurs organismes de son quartier.

Nous avons aussi rencontré le concept de l'*Activity engagement theory* (Higgins, Trope et Kwon, 1999) qui s'explique par l'attrait à une activité choisie par des jeunes à l'intérieur d'une classe plutôt qu'une autre. Nous n'utiliserons pas cette théorie trop

éloignée de notre champ de recherche. L'engagement ne pourrait être non plus assimilé au terme *volunteerism* au sens où l'entend Penner (2002) malgré les similitudes des éléments évoqués pour le définir :

Volunteerism can be defined as long-term, planned, prosocial behaviors that benefit strangers and occur within an organizational setting. Based on this definition, volunteerism has four salient attributes : longevity, planfulness, nonobligatory helping, and an organizational context. (Penner, 2002: 448)

Cette définition a le défaut d'indiquer que le volontarisme ou le bénévolat est une forme d'aide ou de support à autrui ce qui n'est pas toujours le cas de l'engagement. De plus, Florence Passy (1998) a, pour sa part, indiqué que l'engagement altruiste n'est pas une forme particulière d'engagement de la part des individus. Rappelons que le modèle de l'engagement individuel de Passy (1998) s'explique dans un contexte structurel et intentionnel où la personne doit posséder certaines caractéristiques sociales et culturelles et évoluer dans un contexte relationnel spécifique. Certaines définitions restrictives de l'engagement des citoyens se limitent à la capacité de l'État à susciter l'engagement des citoyens à la configuration de politique ou d'institution (Wyman, Shulman et Ham, 1999).

Nous venons de voir différents usages des termes participation et engagement qui nous instruisent sur les différentes terminologies et amplitudes que désire saisir la réalité des auteurs. Pour notre part, et contrairement à l'usage que font certains chercheurs (Parker, 2002), nous utiliserons les deux termes de manière différenciée. Ainsi, sans nier les avantages collatéraux pour la société et les individus (Joslyn et Cigler, 2001), notre regard se portera sur la présence intéressée et active des individus au sein des organisations démocratiques au sens de la participation organisée comme l'indiquait Meister (1974). Pour des fins de clarification, nous utiliserons le terme participation pour cibler la contribution des membres pendant le processus décisionnel. En ce qui concerne l'implication nécessaire à rendre effectives les décisions choisies collectivement, nous utiliserons le terme engagement. Il va de soi

que cet élément de distinction entre les types de participation n'a pour but que de permettre aux lecteurs de saisir le type de participation auquel nous nous référons.

3. Modes de gestion traditionnels d'un espace de délibération

Notre présentation des différents modes de gestion de l'espace de délibération regroupe les méthodes que nous avons appelées traditionnelles¹², c'est-à-dire les codes de procédure ou règles reconnues par une assemblée délibérante. Les principales caractéristiques de ces différents codes y sont résumées et mises en évidence. Dans l'univers des organisations démocratiques, l'assemblée délibérante, régie par un code de procédure, est considérée comme :

la manière la plus fonctionnelle de travailler quand un groupe [est] constitué de nombreux participants (plus de huit) à prendre des décisions collectives. Le débat, dirigé par un président et consigné par un secrétaire, se fait autour d'une proposition. Tous s'informent, argumentent pour ou contre la proposition et, quand ils se sentent en mesure de prendre position, l'adoptent ou la rejettent par un vote. (Girard, 1987: 15).

Les codes de procédure régissant ces assemblées rassemblent et formalisent un ensemble de règles de gestion de processus de décisions démocratiques. Ces codes classiques ou traditionnels reposent sur une longue tradition (Robert *et al.*, 2000). En fait, leur longévité et surtout l'archétype idéal que ces codes représentent, est si intimement liée aux rencontres décisionnelles fonctionnant de manière démocratique qu'il est difficile de dissocier les deux. La notion de codes pour la conduite des affaires démocratiques apparaît déjà au Siècle des *Lumières*. Tocqueville, par exemple, croyait que la démocratie nécessitait « des artifices sociaux, moraux et politiques, un art, une éducation, une pratique soutenue qui recréent des liens et des médiations, édifient une continuité temporelle, l'équivalent des grands individus aristocratiques. » (Amiel, 2002: 441)

¹² Nous aurions préféré l'usage du terme « conventionnel », cependant au sens où nous l'utilisons, il constitue un anglicisme. Conventionnel doit être compris comme relatif à une convention (langage conventionnel) ou conforme aux convenances, à la morale (Villier, 1992).

La revue des codes

Avant de présenter de manière plus spécifique les principaux codes de procédure, nous procéderons à quelques commentaires généraux résumant les aspects communs à ces différents codes. Les principales pratiques récurrentes d'un code à l'autre concernent la convocation, l'information, la délibération proprement dite, la décision et le suivi. Sauf quelques rares exceptions que nous indiquerons, ces éléments se retrouvent dans tous les codes.

Tous les codes mentionnent qu'il faut convoquer les membres à une heure et un lieu donné adéquat, que les motifs de la rencontre doivent être annoncés à un ordre du jour. Tous mentionnent la présence d'un président qui a pleins pouvoirs sur la régie de l'assemblée et d'une personne agissant comme secrétaire pour prendre note des résolutions adoptées par l'assemblée. Sur le plan technique, une des règles souvent explicitées dans le détail en raison des dangers de bâillonnement de la délibération est la question préalable. La question préalable, ou la demande de mise aux voix, signifie que l'on demande à l'assemblée si elle se sent prête à voter la proposition en débat, en d'autres mots, si l'on peut mettre aux voix maintenant. Comme l'indique plusieurs codes (Bourinot, 1972; Filion, 1992; Morin et Delorme, 1994), cette pratique date de 1604 et tire ses origines du Parlement britannique où l'on questionnait l'assemblée sur l'utilité de mettre aux voix un point pouvant être problématique (pour l'honneur d'une personne de haut rang). La question était formulée de manière à ce que la réponse soit à la négative pour être en mesure de passer au vote. Comme le rapporte Morin (Morin et Delorme, 1994), la question se posait de la manière suivante : « La question principale sera-t-elle mise aux voix? » Avec le temps, cette pratique s'est modifiée, principalement aux États-Unis, et l'on demande simplement le vote sur la question (Morin et Delorme, 1994). Aujourd'hui, la mécanique de mise aux voix

d'une proposition varie un peu d'un code à l'autre¹³. Toutefois, un vote des deux tiers de l'assemblée en faveur de la mise aux voix est généralement exigé¹⁴. Dans les brèves présentations des codes ci-dessous, nous avons porté une attention particulière à la qualité de la disposition graphique et à la mise en pages des codes. Généralement, la consultation d'un code se fait dans l'action. Le rythme d'une assemblée étant généralement rapide, il va donc de soi que l'utilisateur d'un code doit retrouver rapidement l'article du code ou l'explication d'une règle. Voilà pourquoi nous avons jugé important d'accorder une attention particulière à la présentation des codes.

Robert's Rules of Order Newly Revised (RONR)

Nous l'avons indiqué précédemment, le *Robert's Rules of Order Newly Revised* (RONR ou Robert's Rules) (Robert *et al.*, 2000) est l'un des plus anciens codes de procédure et celui qui, étrangement, est aussi le plus à jour et complet puisque sa dernière édition date de 2000. Bâti à la base par l'ingénieur militaire Henry M. Robert pour répondre aux besoins des associations locales de citoyens dans les paroisses américaines, le RONR est rapidement devenu la référence aux États-Unis pour tout type de rencontre dite démocratique.

La première édition du code se nommait *Pocket Manual of Rules of order for deliberative assemblies* en 1876 et avait été imprimée avec l'aide des œuvres religieuses (Robert *et al.*, 2000). Depuis, le code a été maintes fois remodelé et mis à jour puisqu'il en est à sa dixième édition en 2000. Des collaborateurs ont repris le flambeau ainsi que des membres de la famille Robert pour poursuivre l'œuvre de leur aïeul. Une particularité de ce code tient dans la communauté d'utilisateurs créée au

¹³ Certains codes (le Code CSN et Filion entre autres) permettent que la question préalable porte sur la question précise au débat (ex. un sous-amendement) ou sur l'ensemble de la proposition, il permet aussi de laisser terminer la liste d'intervention déjà identifiée alors que généralement il prend effet dès son adoption.

¹⁴ Un seul des différents codes étudiés s'écarte de cette règle (Bourinnot 1972).

fils des années. Les membres de cette communauté entretiennent un forum de discussions¹⁵ sur des questions diverses de litige quant à l'application de telle ou telle règle de procédure. On peut consulter en annexe le *Tableau synthèse du Robert's Rules of Order* (Annexe 1) qui distingue les différents types de propositions et leurs applications.

Bourinot règles de procédure (Code Bourinot)

Le *Bourinot règle de procédure* (Bourinot, 1972) a été publié pour la première fois en 1894. Il fait donc partie des premiers codes de procédure utilisés au Québec. Ce code est l'adaptation canadienne des procédures du Parlement britannique. Il est d'ailleurs toujours en usage à la Chambre des communes à Ottawa et dans plusieurs institutions démocratiques dans le reste du Canada. On peut consulter le tableau synthèse en annexe (Annexe 2) résumant les règles du code et les comparant au RONR (Matte et FTQ, 2002).

Il est intéressant de souligner que, dans le code Bourinot (1972), il est indiqué qu'une proposition ne doit jamais posséder tous les éléments de mise en contexte ou documents d'informations attachés à la proposition. On doit alors retirer tous les « Attendu que... » et « Considérant que... » d'une proposition qui la situent dans son contexte. Cette règle aurait pour but de ne pas révéler les opinions, les faits et le contexte dans lequel une proposition a été adoptée. Ainsi, les propositions doivent devenir une généralisation des règles pour toutes les situations. Ce qui est intéressant de cette approche de la délibération, c'est le recoupement avec l'idée de Majo Hansotte (2002). Elle indique que la notion du « Nous Tous » doit refléter les choix de la collectivité (le « nous ») et aussi s'adresser à un désir de bien commun (le « Tous » plus éloigné). Enfin, selon Bourinot (1972), le droit coutumier de la

¹⁵ On peut consulter, à cette adresse, le forum de discussion : <http://www.robertsrules.com/cgi-bin/mb/default.asp>

Chambre des communes britannique est le prototype de toutes les démocraties contemporaines.

Procédures des assemblées délibérantes (Code Morin)

Le traité de Victor Morin et Michel Delorme (1994) sur les *Procédures d'assemblées délibérantes* a pour objectif de présenter un ensemble de règles adaptées au Québec et suffisamment flexibles pour leur usage par toutes formes d'associations ou organisations démocratiques. La première version du code paru en 1938 par Morin est inspirée du travail du Général Henry Robert (Robert *et al.*, 2000) et des usages à la chambre des Lords en Grande-Bretagne (Bourinot, 1972) Sa forme actuelle est plus littéraire que procédurale. Cela signifie que le traité *Procédures d'assemblées délibérantes* de Morin et Delorme (1994) explique au lecteur la bienséance en assemblée sans pour autant l'édicter tel un dogme. D'ailleurs, Morin et Delorme (1994) présentent leur code de la manière suivante :

Ce livre a pour but de mettre la procédure des assemblées délibérantes à portée du débutant en l'initiant, avec toute la simplicité possible, aux règles qui la régissent. À cet effet, nous éviterons les dissertations doctorales sur des subtilités; nous nous bornerons à expliquer en quelques mots l'organisation des personnes morales et diverses propositions qui peuvent être admises au cours de la discussion d'une question et nous fournirons une direction sûre et rapide à celui ou celle qui doit décider des points en litige dans un débat.
(Morin et Delorme, 1994)

Dans son édition de 1994, le code a été modifié en conformité avec le nouveau Code civil du Québec par Michel Delorme. Malgré cette mise à jour, certaines pratiques suggérées dans le code Morin ont un peu vieilli avec le temps. Par exemple, en plus d'avoir les méthodes classiques pour prendre le vote en assemblée à main levée, le scrutin secret, l'appel nominal et le mode assis et levé, Morin et Delorme (1994) expliquent la technique par division des votants « qui se placent d'un côté ou de

l'autre de la salle, suivant qu'ils appuient ou combattent la proposition, afin qu'on puisse en faire plus facilement le dénombrement. » (Morin et Delorme, 1994: 60). Pour plus d'informations, nous avons reproduit l'ordre des priorités des propositions tel que prévu dans ce code (voir Annexe 3 : Ordre de priorité des proposition du code Morin).

On peut aussi ajouter que le Code Morin est le code le plus fréquemment utilisé dans les organisations démocratiques au Québec, particulièrement par celles n'ayant pas un réseau d'appartenances (telles une centrale syndicale ou une fédération d'organismes).

Code des règles de procédure de la CSN (Code CSN)

Le *Code des règles de procédure de la CSN*, rédigé par Gérard Picard (2003) en 1955, a été remis à jour à chacun des Congrès confédéraux de la centrale syndicale. Des adaptations du code de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) sont très répandues au sein des groupes communautaires et associations étudiantes, ce qui dénote l'interrelation de la CSN avec les mouvements sociaux. Toutefois, la mise en pages et le manque de texte explicatif rendent la tâche plus difficile au lecteur désirant comprendre l'utilité des règles énoncées ou encore trouver rapidement la règle de procédure juste pour une situation particulière.

À l'instar du code Morin, le code de la CSN comporte aussi quelques éléments qui semblent quelque peu vieillis. Par exemple, un élément pouvant faire sourire est celui du cérémonial de l'annonce des nouveaux officiers nouvellement élus. Ce cérémonial, digne d'une prière et qu'on peut croire être un vestige de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC), indique qu'ils serviront la CSN et leurs camarades au meilleur de leur compétence comme on peut le constater avec le discours formalisé dans le code :

« Camarades, j'ai l'honneur de proclamer solennellement que vous êtes élus en qualité de membres du comité exécutif de la CSN. Vous connaissez déjà les droits et devoirs de vos charges respectives, et vous connaissez également la Déclaration de principe, les statuts et règlements de la CSN. Promettez-vous sur l'honneur d'y conformer votre action, d'agir toujours consciencieusement dans l'exercice de vos fonctions et de ne rien négliger pour rester dignes de la confiance que le congrès confédéral a mise en vous? »

L'un après l'autre, à haute voix, les membres du comité exécutif répondent :
Je le promets sur l'honneur.

Le congrès : *Nous en sommes témoins.*

La présidente ou le président des élections : *Que les travailleurs, les travailleuses et la classe ouvrière vous soient en aide.* » (Picard et CSN, 2003 : Chapitre 11, Cérémonial d'installation des membres du comité exécutif)

Pour avoir toutes les propositions prévues dans le Code de la CSN, on peut se rapporter à l'Annexe 4 qui présente un tableau synoptique des règles de procédure.

Les assemblées délibérantes dans les coopératives (Code Béland)

Le guide rédigé par Claude Béland en 1969 (première édition) s'adresse spécifiquement aux coopératives et particulièrement au cas des caisses populaires du Mouvement Desjardins. La troisième édition des assemblées délibérantes dans les coopératives (Béland, 1989) présente plusieurs textes explicatifs aux règlements permettant au lecteur de comprendre l'esprit du règlement. Les commentaires sont longs et présentent en profondeur l'esprit du règlement. Cependant, la disposition visuelle et graphique n'aide pas à repérer rapidement les sous-titres des règlements.

Deux éléments de ce code retiennent notre attention. Ces éléments relèvent de la coutume et de la mise en scène du processus démocratique. Tout d'abord, le code

prévoit une période de prière ou de méditation en ouverture. Cette période rappelle que les délibérations doivent se dérouler dans le respect et l'harmonie. Le deuxième élément est en lien avec un artifice du président d'assemblée : il dispose d'un maillet pour faire le rappel à l'ordre. Cette manière de procéder peut en faire sourire plus d'un. Un autre aspect de ce code concerne le président d'assemblée : il a droit à un deuxième vote pour trancher la question. Ce vote peut autant faire pencher la balance pour la proposition que pour la rejeter¹⁶. On trouve, en annexe de ce code, des tableaux synthèses et aussi des exemples qui présentent même la manière de formuler tel ou tel type de proposition. Nous avons d'ailleurs reproduit un de ces tableaux pour bien illustrer comment s'articule ce code (voir Annexe 5 : Tableau du Code Béland, Les assemblées délibérantes dans les coopératives).

Guide de procédure des assemblées délibérantes (Code Lespérance)

Le *Guide de procédure des assemblées délibérantes* (Lespérance, 2001) a été développé sous la responsabilité du Secrétariat général de l'Université de Montréal, le Code Lespérance tient son nom du secrétaire général de l'Université de Montréal. La quatrième édition de ce code est de belle facture, comparativement à sa première version de 1975. Il présente clairement les règles de conduite d'une rencontre. Notamment, sa mise à jour en 2001 présente, sur le plan graphique, les articles de procédure et les commentaires de manière plus dégagée. On peut aisément retrouver l'information que l'on cherche. Cela est particulièrement utile dans l'action. Contrairement au code Morin, le *Guide de procédure des assemblées délibérantes* (Lespérance, 2001) est très directif quant à la manière précise de faire les choses en assemblée et à la présentation des documents à soumettre aux membres. On retrouve, par exemple, une annexe portant sur le « dossier-séance » où l'on indique tous les documents que doit contenir le dossier d'une séance d'une réunion (procès-verbaux,

¹⁶ Ce qui peut avoir pour effet d'annuler son premier vote.

avis de convocation, correspondance, etc.). Nous avons d'ailleurs reproduit le tableau des règles relatives aux propositions en Annexe 6.

Code de procédure des assemblées (Code Filion)

Le *Code de procédure des assemblées* (Filion, 1992), que nous avons rebaptisé Code Filion, est une création récente. Ce code modifie la façon de présenter les types de propositions pouvant être utilisés en réunion et la logique interne des priorités. Malgré l'appui important de plusieurs groupes de la société civile¹⁷, son usage semble être peu répandu dans le milieu communautaire, syndical et associatif. Au dire de l'auteur que nous avons contacté, l'intention qui a animé la rédaction de ce code était de présenter, de manière simple et plus logique, l'ordre et les types de règles pouvant être utilisés pour encadrer la délibération et le vote en assemblée. C'est d'ailleurs en réponse aux difficultés rencontrées lors de la formulation des règles du Code Morin que Michel Filion (1992) a rédigé ce code. Il explique les modifications qu'il apporte et les équivalences avec le Code Morin pour permettre au lecteur de se retrouver. On trouve aussi l'ordre de priorité des propositions repris en annexe de ce mémoire (voir Annexe 7 : Logique de l'ordre des priorités, Code de procédure des assemblées).

Synthèse des principes sous-jacents aux codes de procédure

Si nous reprenons les critères énoncés précédemment définissant la mission de l'espace de délibération qui est créée, on constate que les codes de procédure remplissent cette mission. Le premier acte convenu de ce mode de délibération et de décision est la convocation des membres à l'assemblée et généralement la diffusion de l'ordre du jour. Ce premier geste permet d'informer les personnes visées des sujets

¹⁷ On peut mentionner au passage le Centre canadien de philanthropie, la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ), le Regroupement Loisir Québec, l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et l'Union des producteurs agricoles (UPA).

abordés et tient lieu d'invitation non restrictive à toute personne membre de l'organisation (ou représentée par l'organisation) (Girard, 1987).

En deuxième lieu, les points de l'ordre du jour et les propositions sont préparés par les personnes concernées ou responsables et il est généralement convenu que la personne désirant faire une proposition présente les motifs qui l'amènent à présenter cette solution à la collectivité. (Girard, 1987). Ainsi, par ces deux actions, la question de l'information sur les sujets à discuter est réalisée. Selon le type de proposition discutée (telle la modification de règlements généraux), on peut exiger qu'un document soit transmis aux membres avant l'assemblée.

Ensuite, vient la question de la communication et de l'échange entre les membres, à tour de rôle, sur cette solution, c'est-à-dire la délibération et la modification même d'une proposition par amendement et sous-amendement (Morin et Delorme, 1994). Cette délibération se déroule toujours dans l'ordre et le respect mutuel de chacun. Une seule personne parle à la fois et le président d'assemblée prête et reprend la parole entre chaque intervention. Le processus de délibération utilise une méthode analytique pour arriver à une décision démocratique (Girard, 1987). La méthode commence par (1) la définition du problème de manière claire et précise, pour ensuite faire (2) la recherche des faits (qui, quoi, quand, comment, où) par l'identification objective des éléments à prendre en considération (ce que l'on peut assimiler à la période d'information). Les deux dernières étapes conduisent à la décision soit d'abord (3) l'analyse du problème (le pourquoi) en tentant d'identifier les causes et les effets d'une situation et enfin (4) la recherche de solution concrète au problème défini à la première étape. À la fin de chaque ronde de débat, une décision est prise soit par vote ou par acceptation unanime de l'assemblée. Chaque personne dispose d'un seul droit de vote et c'est généralement la majorité qui l'emporte.

La question de la formation sur le fonctionnement même du code n'est peu ou pas abordée dans les règles de procédure. La tâche incombe au président de l'assemblée de rappeler les règles et d'expliquer la nature d'une règle lorsqu'elle est appelée par une personne dans l'assemblée.

Critique des procédures traditionnelles

Bien que peu de critiques, à l'égard des codes de procédure, soient disponibles, il n'en demeure pas moins que certaines voix s'élèvent pour critiquer ouvertement l'usage de tel ou tel code. Par exemple, dans un article abordant les méthodes du *Consensus Building* (que nous voyons un peu plus loin) Susskind (1999) inscrit littéralement sa méthode comme une alternative au *Robert's Rules of Order Newly Revised* (Robert *et al.*, 2000). Ses critiques envers ce code de procédure portent sur l'incapacité de ces démarches à susciter la coopération et le consensus. Revendiquant que ces codes datent d'une autre époque (et donc le fait que leurs méthodes soient dépassées), Susskind (1999) ajoute que, généralement, les gens abandonnent le processus qu'ils ne comprennent pas et finalement ne s'engagent pas dans les décisions prises. Cette situation serait principalement la conséquence d'une irresponsabilité de prise en charge des points de vue différents par les personnes en contrôle de l'assemblée. Ainsi, il indique :

No one takes responsibility for ensuring that the concerns of everyone in the room are met, especially the needs of those individuals who are least able to present their views effectively. (Susskind, 1999: 2)

On comprend mieux pourquoi certains praticiens ont travaillé, entre autres, à proposer des nouvelles façons de faire pour favoriser une construction sociale d'un espace commun de délibération.

4. Méthodes alternatives

Au fil des ans, de plus en plus de méthodes alternatives de délibération se sont développées. On en dénombre actuellement au moins une vingtaine. Certaines de ces méthodes ont moins de dix ans de création alors que d'autres remontent à la période de l'après-guerre. On les retrouve davantage dans le milieu entrepreneurial qu'associatif et des tentatives d'application de celles-ci ont aussi vu le jour dans le secteur public (tel les *Clinical Governance*) (Hedley *et al.*, 2003). Ces méthodes ont pour objectif de réunir une quantité appréciable de personnes, d'employés ou de citoyens. Cet objectif les différencie déjà des codes de procédure qui visent eux à régir au mieux les échanges entre les participants déjà présents à la réunion. L'objectif de réunir les gens n'est pas un objectif explicite de code de procédure classique.

Les méthodes alternatives se sont construites pour répondre aux besoins soit de commanditaires de l'événement¹⁸ qui cherchaient à développer de meilleurs mécanismes de rétroaction avec une population visée, soit à stimuler un plus grand engagement de la part des individus dans l'atteinte des objectifs généraux de l'organisation (réduire le sentiment d'éloignement des décisions, augmenter le désir d'un plus grand contrôle de la destinée collective, etc.). Plusieurs mouvances ont vu le jour, comme celle du budget participatif (Genro et Souza, 1998; Bacqué et Sintomer, 2001; Gret et Sintomer, 2002) que nous avons abordée dans le chapitre précédent ou encore, sur le plan urbain, particulièrement dans les pays en voie de développement, pour l'aménagement du territoire¹⁹. À travers ces multiples méthodes, nous avons sélectionné les méthodes permettant l'échange en grands groupes, c'est-à-dire les méthodes délibératives (telles les Rencontres délibératives)

¹⁸ Nous utilisons l'expression commanditaire de l'événement pour désigner le groupe ou la personne qui embauche l'équipe de consultants pour faire l'événement, soit généralement la direction de l'organisation.

¹⁹ À ce titre, on peut consulter le site de www.communityplanning.net qui regroupe une quantité phénoménale de méthodes dont certaines que nous abordons dans ce chapitre.

servant de rétroaction pour l'appareil étatique (Abelson *et al.*, 2001; CEDP, 2003; Roy, 2003) mais dont l'application en grand groupe n'a pas été retenue.

Les méthodes alternatives de délibération appelées *Nouvelles techniques de participation publique* ou encore, du côté anglo-saxon, de *Large-Group Interaction Methods* (Bryson et Anderson, 2000), *Large Group Methodology for Organizational Change* ou *Interactive Collaborative Design* (Beaulieu, Carrière et Schoch, 2002)) se retrouvent de plus en plus regroupées à l'intérieur d'articles de périodiques de gestion (Manning et Binzagr, 1996; Nixon, 1998a; 1998b; White, 2000) ou encore de manuels s'adressant aux personnes qui pourraient utiliser de telles méthodes (Bunker et Alban, 1997; Holman et Devane, 1999). Il existe très peu d'écrits disponibles en français et plus particulièrement au Québec sur l'ensemble de ces méthodes; il en existe quelques-uns portant sur une seule de ces méthodes (Owen, 1997c; Beaulieu et Carrière, 2000).

Ces méthodes alternatives utilisent différentes techniques pour permettre aux gens de trouver des solutions à leur problème par des sessions à plusieurs dizaines, voire des centaines, de personnes réunies au même moment. Les auteurs décrivant ces méthodes énoncent généralement leur volonté d'engager l'ensemble des acteurs au sein de l'entreprise, et même souvent des parties prenantes, vis-à-vis l'atteinte d'objectifs que cette « communauté » a déterminés lors de l'événement (Bunker et Alban, 1997; Holman et Devane, 1999).

L'intérêt pour nous de faire une présentation soutenue de ces méthodes provient de l'étincelle initiale de réaliser autrement un processus décisionnel démocratique réunissant un plus grand nombre de personnes. Ces méthodes se sont révélées être des avenues intéressantes dans la gérance de l'assemblée délibérante. À la fin de cette section, nous exposons une synthèse qui nous permettra de proposer notre grille de synthèse des éléments contribuant à la participation et à l'engagement.

Nous présentons maintenant certaines caractéristiques qui sont généralement attribuées aux méthodes alternatives. Évidemment, et nous y reviendrons plus loin, chaque méthode a ses techniques et paramètres bien particuliers qui lui donnent une dimension particulière. Un des éléments communs de ces méthodes est de permettre aux participants de saisir le même contexte environnemental, de lire la « même page » du système interne (Bunker et Alban, 1997). Chacune de ces méthodes, à sa manière, permet aux personnes impliquées d'élargir leur horizon. L'information sur ce qui doit être discuté est généralement très présente dans ces méthodes. Les processus amènent souvent les participants à comprendre leur organisation, l'environnement dans lequel ils sont plongés, l'histoire qui a construit l'organisation et parfois même l'histoire personnelle des gens. De plus, ces méthodes ont pour objectif d'engager l'ensemble du système et même les parties prenantes (*stakeholders*)²⁰ dans le rayonnement de l'organisation. Tout au long du processus, les participants sont invités à être actifs dans le processus et, par conséquent, d'émettre leur opinion. Les commanditaires de l'événement, généralement la direction, ne doivent pas désirer faire une assemblée classique où, par exemple, le président-directeur général fait une allocution devant l'ensemble des employés pendant une heure sur des enjeux proposés par un comité d'étude stratégique et acceptés par le conseil d'administration. L'esprit est à l'ouverture afin de laisser une plus grande liberté de circulation des idées.

Concernant les solutions, la très grande majorité de ces méthodes débouche sur la création d'un plan d'action global et relié aux discussions et propositions faites par les personnes présentes. Il y a quelques méthodes, dont la méthode des *Forums ouverts*, qui ne désirent pas spécifiquement déboucher sur quelque chose de concret,

²⁰ Bunker et Alban (1997) et Holman et Devane (1999) utiliseront le terme « stakeholders » pour désigner à la fois des clients, des fournisseurs, des compétiteurs, mais aussi le service de ressources humaines ou encore du support informatique. Le terme « partie prenante » nous semble le plus près de cette définition, on pourrait aussi utiliser le terme « partenaire ».

mais simplement permettre aux gens de saisir la même réalité. Sur le plan démocratique, les méthodes prévoient parfois un vote pendant ou à la fin du processus, mais le mode privilégié s'apparente davantage à celui du consensus où l'on s'attend à ce que les participants s'approprient les enjeux travaillés en grands groupes. À ce titre, certains auteurs (Nixon, 1998a; 1998b; Dannemiller, James et Tolchinsky, 1999; Beaulieu et Carrière, 2000) utilisent l'expression imagée du changement du « je » et du « eux » au « nous » chez les participants. Ils modifient leurs perceptions des obstacles et des défis à relever par une appropriation personnelle et une adhésion à la collectivité créées ou déjà présentes.

En ce qui a trait à la formation des participants, ces méthodes sont plus concernées que les méthodes traditionnelles. Puisqu'elles sont moins connues que les codes de procédure et qu'elles varient entre elles sur la séquence des événements et les tâches à réaliser, une attention particulière est portée par l'ensemble des auteurs sur la présentation et la description du fonctionnement et le déroulement de l'événement par la totalité des auteurs. Ainsi, les animateurs de ces rencontres doivent bien expliquer, au début de la rencontre, le but global et l'horaire, ce que l'on doit faire à chaque étape et le temps alloué pour réaliser les tâches.

Il est important de préciser, en dernier lieu, que ces méthodes demandent beaucoup plus de temps et d'investissement de la part des participants puisque l'événement en question dure au moins une journée et peut aller jusqu'à une semaine. Par comparaison, les assemblées délibérantes n'ont pas de normes de durée. Elles peuvent très bien durer 30 minutes ou une journée aussi bien que s'étendre, en théorie, sur plusieurs jours.

Le dernier élément sur lequel nous désirons attirer l'attention est la multiplicité des dénominations de méthodes, parfois très similaires, qui sont parfois construites sur un corpus théorique ou pratique similaire. Cette situation s'explique du fait que ces

méthodes ont pour origine des pratiques de consultants organisationnels. Par exemple, deux consultants construisent une méthode ensemble et, après quelques années décident de se séparer et de donner un nouveau nom à la méthode qu'ils ont développée ensemble. On y reviendra dans la section suivante, mais il est important d'attirer l'attention sur cet aspect puisqu'il ajoute un certain degré de confusion à la multiplicité des méthodes.

La classification des méthodes alternatives

Du côté des méthodes alternatives de délibération, différentes classifications peuvent être réalisables selon l'angle d'approche désiré. On peut penser une classification par rapport aux résultats visés, au degré de participation et d'engagement demandé ou encore selon le courant théorique d'origine. Nous avons choisi un découpage inspiré par la classification généralement utilisée (Bunker et Alban, 1997; Holman et Devane, 1999). Les classifications de Bunker et Alban (1997) et celles de Holman et Devane (1999), se découpent en catégories semblables, mais non identiques. Pour notre part, nous avons opté pour la présentation des méthodes selon la même classification d'Holman et Devane (1999) en y ajoutant des méthodes non couvertes par ces auteurs. En annexe de ce mémoire, nous proposons une classification différente des méthodes avec ce qui est au centre de la démarche (voir Annexe 10 : Tableau présentation des méthodes alternatives).

Holman et Devane (1999) regroupent les méthodes selon qu'elles visent à (1) planifier l'orientation à prendre. Cela signifie que ces méthodes ont comme objectif de bâtir en grand groupe une vision de l'avenir collectif de l'organisation. La deuxième catégorie de méthode sert à (2) redéfinir la structure tant sur le plan de la culture organisationnelle que sur celui de l'organisation du travail. À la fin du processus, les participants ont réalisé un plan idéal, un design de l'organisation. La dernière catégorie regroupe les méthodes pouvant (3) s'adapter à l'un ou l'autre des deux

aspects précédent (Holman et Devane, 1999). En d'autres mots, à la fin du processus et, avec une même méthode, on peut avoir soit une vision de l'avenir, soit un design de l'organisation ou les deux.

Les méthodes de planification

Les méthodes de planification renvoient à des méthodes en grand groupe favorisant la construction d'un avenir collectif et d'en planifier le changement. Elles offrent donc l'occasion aux participants de partager une vision commune de l'avenir et de prendre des décisions à la lumière de cette vision. Dans le groupe de méthodes alternatives poursuivant un objectif de planification, on retrouve la conférence exploratoire (*Search Conference*), la démarche prospective (*Future Search*), la *Technology of Participation (ToP)/Participatory Strategic Planning Process (PSP)*²¹ et le *Strategic Forum*.

Search Conference

On peut définir la méthode *Search Conference* (souvent traduite par conférence exploratoire) comme l'une des premières méthodes de ce type. Elle consiste à animer un groupe de 20 à 60 personnes (idéalement entre 20 à 35) pour faire émerger une vision du futur à l'aide de six tâches à réaliser avec les participants pendant deux journées et demie. Cette méthode peut aussi être utilisée avec de multiples conférences, au même moment (*multisearch*), pour rejoindre un plus grand nombre d'individus. Les étapes de réalisation sont : (1) une discussion sur l'**environnement turbulent**²² entourant l'organisation. Les participants sont invités à se pencher sur ce

²¹ On retrouve aussi le terme *ICA (pour Institut for Cultural Affairs) Strategic Planning Process*

²² Plusieurs des méthodes alternatives présentées et des méthodes de planification stratégique abordent la question de l'avenir en le présentant comme en changement perpétuel, en turbulence. À ce sujet, sur la question de « notre époque est turbulente » souvent rapportée, Mintzberg (1994) attaque vertement les propos alarmistes des auteurs traitant de la planification stratégique. Selon lui, à entendre ces auteurs, le monde industrialisé aurait dû s'écrouler depuis qu'on décrit la période contemporaine comme étant turbulente (depuis les années soixante et jusqu'à aujourd'hui). Il pousse cette logique au

qui a contribué à construire notre monde actuel depuis les cinq à sept dernières années. Ce procédé fait émerger chez les participants la perception que nous évoluons dans un monde en constant changement. (2) L'**histoire du système**, où l'on demande aux participants d'explicitier les éléments ayant contribué à créer leur système. (3) L'**analyse du système** actuel par un filtrage de ce qui doit être conservé, éliminé et créé dans le système. (4) La détermination du **système idéal** désiré par la création, en petits groupes, d'une liste de ce que devrait être l'idéal commun. Ce sera ensuite en grand groupe que les choix se feront. (5) L'élaboration du **plan d'action** où les participants décident des orientations stratégiques, créent les étapes de réalisation, la séquence dans le temps des événements et déterminent les responsabilités et les mécanismes de suivi du plan d'action. Enfin, (6) l'**implantation du changement** est une période critique en raison de la structure hiérarchique et bureaucratique déjà en place. (Emery, 1993; Emery et Purser, 1996; Large, 1997; 1998; Nixon, 1998a; Emery, 1999). Ainsi, les composantes développées lors de la conférence exploratoire sont des structures démocratiques et laissent place à des communautés autogérées. Cependant, la mise en place de ces structures peut avorter. Afin d'éviter cette possibilité, la solution suggérée est l'utilisation de sessions de *Design participatif* que nous verrons plus loin. La force de ce processus est l'engagement de tous par le partage de la même vision du futur et la prise de conscience face à l'environnement

maximum en indiquant que si l'environnement change de manière exponentielle depuis toutes ces années, la dérivée de cette courbe devrait être la stabilité et, donc, la normalité. Ainsi, selon lui :

Dire qu'un environnement est turbulent de façon permanente est aussi ridicule que de le qualifier de stable d'une façon permanente : les environnements sont toujours changeants dans quelques-unes de leurs dimensions, et demeurent stables dans d'autres; ils changent rarement totalement d'un seul coup, et ils ne changent jamais totalement de façon permanente. [...] la planification a généralement obtenu le plus fort soutien lorsque les organisations étaient relativement stables. [...] La planification fonctionne le mieux lorsqu'elle extrapole le présent ou lorsqu'elle a affaire à des changements de type incrémentaux dans le cadre de perspectives stratégiques existantes; elle fonctionne moins bien dans des situations instables, imprévisibles ou lorsqu'il faut considérer des changements « quantiques » dans l'organisation. (Mintzberg, 1994: 217)

Cette mise en garde, exprimée par Mintzberg (1994), nous invite donc à mettre en perspective les discours parfois alarmistes de certains promoteurs des méthodes alternatives. Bien que cette perspective de la réalité ne modifie en rien la mécanique de ces méthodes, il en reste que le sentiment d'urgence mérite d'être mis en perspective.

changeant. Cette méthode a été modifiée par d'autres, notamment par les créateurs de la Démarche prospective et *The Conference model*.

Démarche prospective (Future search) et The Conference Model

Le *Future search* (démarche prospective²³) est largement inspiré de la conférence exploratoire puisque que Marvin Weisbord, qui en est le créateur, a décidé de créer sa pratique justement après avoir vécu une conférence exploratoire. Le *Conference Model*, quant à lui, s'est construit sur les bases de la démarche prospective et c'est pourquoi nous reviendrons, à la fin de cette section, sur cette méthode. Bunker et Alban (1997) font remarquer que la conférence exploratoire et la démarche prospective sont très semblables à la différence que la première est une approche plus rationnelle et la seconde, un processus plus émotionnel. Cette méthode est la seule, à notre connaissance, à avoir un rayonnement sur le plan des écrits en français (Beaulieu et Carrière, 2000). Le nombre idéal de participants se situe entre 64 et 72²⁴, mais le nombre peut varier entre 30 et 80. Pour un événement plus imposant, deux possibilités s'offrent alors : faire des *multisearch*²⁵ ou utiliser la méthode *Whole-scale change*²⁶. Une démarche prospective se déroule sur une période de deux journées et demie consécutives, soit environ 20 heures de travail réparties sur trois jours. On peut consulter en annexe (Annexe 8 : Informations complémentaires sur la Démarche prospective) des éléments complémentaires à cette méthode concernant les principes lors du démarrage d'une *Démarche prospective* et de la construction de l'horaire.

Quant à la méthode *The Conference Model*, elle a été développée par Dick et Emily Axelrod et elle est très inspirée du modèle *Future search* (Bunker et Alban, 1997; Holman et Devane, 1999). L'aspect innovateur de cette méthode, selon Bunker et

²³ Nous avons pris la traduction « démarche prospective » pour le *Future search* du livre de Beaulieu et Carrière (2000). On peut consulter le site <http://www.futuresearch.net/> ou encore un exemple réalisé en 2004, au Cégep du Vieux Montréal <http://www.cvm.qc.ca/rendezvous2009/>

²⁴ Soit des groupes de huit personnes et huit ou neuf groupes par événement.

²⁵ Plusieurs démarches prospectives consécutivement.

²⁶ Nous revenons sur cette méthode dans la section des méthodes adaptables.

Alban (1997), est qu'une équipe est uniquement responsable de rassembler toutes les informations pendant les séminaires. Leur travail consiste ensuite à en faire une synthèse et à la vulgariser pour les absents. On accorde par conséquent une importance toute particulière au suivi, pour les personnes ne pouvant assister aux événements. Un autre aspect différent est la présence des clients ainsi que des fournisseurs tout au long du processus. Les instigateurs de cette méthode croient que la présence de ces derniers est plus profitable que n'importe quel sondage. On parle aussi du changement positif dans les relations entre les employés.

Technology of Participation, Participatory Strategic Planning Process

La *Technology of Participation (ToP) Participatory Strategic Planning Process (PSP)*²⁷ a été développée à l'*Institutes of Cultural Affairs* (ICA ou l'Institut des affaires culturelles²⁸) à Chicago dans les années soixante-dix (Bunker et Alban, 1997). Cette technique est particulièrement utilisée par les communautés locales désirant redéfinir, par exemple, leur mission, leurs infrastructures, leurs services offerts, l'allocation des budgets, etc. Bunker et Alban (1997) précisent que cette technique permet aux membres de s'approprier le projet et d'avoir la confiance suffisante pour le réaliser. De plus, cette méthode demande la présence pendant tout le processus d'une quantité importante de parties prenantes externes (le tiers des participants dans l'étude de cas exposée par les auteures). Ces partenaires peuvent provenir du milieu gouvernemental, de l'éducation, de la santé ou encore des ingénieurs ou experts en développement économique. Les événements se déroulent avec 8 à 80 participants à la fois, cependant la formule s'intègre bien avec une logique d'événements multiples. Le processus se déroule en six étapes où la première (1) vise à questionner les participants sur ce qu'ils **désirent réellement pour la communauté** et se centrer sur la question en litige. (2) Les participants font une **carte**

²⁷ On retrouve aussi le terme *ICA Strategic Planning Process*.

²⁸ Voir leur site internet : <http://www.ica-international.org/>

des priorités d'action et évaluent l'aspect pratique de leur idéal. Lors de cette étape, on regarde les infrastructures à mettre de l'avant, les nouvelles compétences à donner en formation ainsi que les services à développer. Enfin, on regardera le volet du développement économique de la collectivité. Ensuite, (3) on analyse les **contradictions fondamentales** par une réflexion sur les possibilités pouvant faire obstacle à la mise en place du projet et d'en ressortir les contradictions présentes dans la communauté. De ce travail, (4) les participants doivent établir la **direction stratégique** pour éviter les problèmes, mais aussi pour réaliser l'ensemble de la vision initiale. Les membres se subdivisent en groupes de travail autour d'aspects spécifiques à planifier pour ainsi (5) brosser le **tableau des actions systématiques**. Chaque groupe de travail dresse son plan en ayant en tête les grands objectifs d'implantation. En dernier lieu, on demande aux participants de (6) tracer collectivement le temps et le plan convenu d'**implantation** où les consultants demanderont qui fera quoi, combien de temps cela prendra et quels seront les critères de réussite du projet. Cette méthode est particulièrement adaptée aux communautés désirant repenser leur façon de faire, tel un conseil de bande ou un quartier urbain.

Strategic Forum

La méthode *Strategic Forum* s'insère dans une démarche plus large où le consultant ou l'équipe de consultation cherche d'abord à faire le modèle ou (1) une **carte mentale** de l'organisation (c.-à-d. une compréhension partagée) et de la vérifier. Cette (2) **validation** se fait d'abord auprès des personnes, en rencontres individuelles ou en petits groupes pour ensuite mener à un événement mobilisateur d'une journée à laquelle prendra part de 2 à 50 personnes qui valideront ce nouveau modèle. Lors de l'événement, on élabore aussi un (3) **plan stratégique**. (Holman et Devane, 1999). Cette méthode, dont l'inventeur est Barry Richmond, a l'avantage d'être simple et d'être moins exigeante en termes d'investissement de la part des participants puisque le consultant effectue un travail important.

Les méthodes pour structurer

Les méthodes de structuration sont utilisées pour restructurer l'organisation. Par ces techniques, les participants repensent les méthodes de travail et la manière de réaliser leurs produits ou services. Ils dressent un plan global leur servant de matrice au changement à réaliser. Cette matrice peut être extrêmement précise, par exemple l'ergonomie d'un lieu de travail ou les techniques d'entretien de la machinerie. Cette catégorie regroupe l'atelier de design participatif (*Participative design workshop*), le *Gemba Kaizen*, les *Fast cycle full participation*, le *Whole systems approche* et le *Work-Out*. Nous les présentons chacun brièvement dans cette section.

Atelier de design participatif (Participative Design Workshop)

Développé par Fred et Merrelyn Emery (1993; 1996; 1999) en réponse aux difficultés d'implanter un système sociotechnique, le design participatif (*Participative Design*) est la systématisation des principes de la conférence exploratoire à toute l'entreprise. Selon Bunker et Alban (1997), les difficultés rencontrées avec le modèle sociotechnique se résument ainsi. D'une part, la négociation et la création du design et de la structure sociotechnique confiée exclusivement à un petit groupe de spécialistes rend difficile l'adhésion des travailleurs concernés. D'autre part, l'existence d'une structure bureaucratique résistante au changement limitera la capacité d'implantation du modèle. L'approche se veut une modification des pratiques de fonctionnement et de répartition du travail, du bas vers le haut de l'organisation. Les travailleurs de chaque poste de travail ont à revoir et à décider la façon de faire leurs tâches. À l'aide de différents critères et d'une matrice de compétences, cette méthode permet aux participants de déterminer les cibles d'apprentissage pour chacun. Ces compétences rendent aptes les employés à fonctionner dans leur équipe de travail. Ainsi, dans le modèle des Emery, une même tâche est réalisée par plusieurs employés. Afin d'instaurer cette nouvelle approche,

(1) un vaste **programme d'apprentissage** doit être mis en place sur la différence entre un système bureaucratique et une démocratie participative (*Participative Democracy*). Vient ensuite (2) l'**analyse des postes de travail** selon les critères et les normes à respecter pour réaliser (3) le **nouveau design** de l'organisation en respectant les flux de travail et l'ergonomie. Enfin, les nouvelles unités formées (4) **mettent en place le design**, se réunissent ad hoc pour modifier les éléments dysfonctionnels et se revoient, après quelque temps, pour évaluer la qualité de l'implantation.

Bunker et Alban font remarquer que, dans cette méthode, les cadres des différents paliers peuvent être présents lors des discussions, mais ils seront principalement utiles pour donner des informations ou encore pour faire une rétroaction. Les auteures font aussi remarquer que les parties prenantes ne sont pas présentes. Cette façon de faire s'explique par l'idée que les travailleurs sont les seuls à savoir comment organiser leurs tâches, exécuter leur travail et vivre avec ce fonctionnement.

On peut aussi réaliser des ateliers miroirs où deux groupes travaillent sur le même design et, ensuite, ils comparent leur résultat. Les auteures concluent que cette méthode oblige à transformer en profondeur l'organisation pour éliminer le fonctionnement bureaucratique. Si seulement une partie du système se modifie, il y a de fortes chances que l'ancienne structure réapparaisse.

Gemba Kaizen

Le *Gemba Kaizen* est une technique japonaise qui intègre les principes de qualité d'amélioration continue (Kaizen) par l'optimisation des coûts sur les lieux de travail (Gemba). Ces principes ont été développés par les entreprises nipponnes (telles Toyota et Nissan). Ainsi, les responsables de l'organisation doivent être présents physiquement sur les lieux de travail en instaurant des procédures visibles dans cinq

domaines : la main-d'oeuvre, les machines, les matières premières, les méthodes et les mesures. L'un des principaux rédacteurs de cette méthode (Imai, 1997) décrit dans ces termes le Gemba Kaizen :

Kaizen, as an organizational-change process, emerged in postwar Japan through U. S. economic reconstruction assistance. Companies that embraced Western best practices created world-class products and services. Kaizen is a holistic process using the World-Class Manufacturing strategies of Just in Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Total Productive Maintenance (TPM), and Total Employee Involvement (TEI). (Imai et Heymans, 1999: 111)

Voici quelques compléments d'information à propos des idées fortes de cette théorie que nous avons trouvés sur cette méthode²⁹. Le *Gemba Kaizen* est une philosophie de l'efficacité résumée en cinq mots clés (les cinq « S ») : *sort*, classer et éliminer tout ce qui n'est pas nécessaire, *straighten*, ordonner tout ce que l'on a gardé, *scrub*, tout nettoyer : outils, places de travail, tâches, éclaboussures, etc. Les dernières étapes sont *systematize*, systématiser et vérifier les procédures routinières, et *standardize*, uniformiser les quatre règles précédentes pour en faire un processus continu. De plus, le processus holistique *Just in Time* (JIT) a été conçu pour parvenir à une plus grande qualité, à un faible coût et dans les délais les plus courts possibles. JIT est un mode de gestion du temps que l'on appelle à « flux tendu » tout en réduisant le gaspillage (appelé *muda*).

Fast Cycle Full Participation

La méthode de cycle rapide de design par la pleine participation (*Fast Cycle Full Participation Works Design*) a été développée par Bill Pasmore, Mary Pasmore, Garry Frank et Al Fritz. Ils sont tous, à la base, consultants sociotechniques (Bunker et Alban, 1997). La méthode est d'ailleurs très proche des méthodes sociotechniques,

²⁹ Pour plus d'information, voir <http://www.lexpansion.com/Resumes/1453.36.57778.html>.

mais a l'avantage de réduire considérablement le temps d'implantation comparativement au modèle traditionnel sociotechnique. Le processus est divisé en six parties distinctes soit (1) l'**orientation**, où tous les membres de l'organisation sont rassemblés afin d'être informés de la teneur des prochains événements. On les informe aussi des objectifs de l'opération et de comment chacun sera impliqué dans le processus. Cette étape peut se faire en un seul événement, en grand groupe, ou encore en de petits forums avec des groupes plus petits. Lors de cette période, on forme les gens au travail participatif. Le deuxième séminaire, de deux jours, portant le nom de Conférence exploratoire (*Search Conference*)³⁰, donne le ton au déroulement en demandant aux participants (représentant toute l'organisation) de regarder (2) le **passé** de l'organisation et d'imaginer l'**avenir** désiré. Le troisième événement porte sur (3) les **attentes des parties prenantes** telles des clients, des fournisseurs, des concurrents, des personnes responsables de la qualité et du service des ressources humaines. L'objectif de cette étape est de dégager la vision qu'ont ces participants de l'avenir du système et de quel type de relation idéale, en tant que parties prenantes, ils désirent entretenir avec l'organisation. La quatrième conférence réunit l'ensemble des personnes expertes à l'intérieur de l'organisation. L'analyse porte sur le travail, c'est (4) l'**analyse technique** du travail pour adopter un nouveau design de l'organisation. L'avant-dernier événement porte sur (5) l'**analyse du milieu de vie** au travail où l'on demande aux participants d'identifier les meilleurs et les pires emplois actuels, quel type d'environnement de travail est satisfaisant et comment avoir des rapports satisfaisants à un poste de travail pour les intégrer dans le nouveau design. La dernière étape est évidemment l'adoption (6) du **nouveau design** et son **implantation**. Pendant deux journées, les représentants de toutes les parties de l'organisation sont invités à échanger leur vision futuriste de l'organisation, à déterminer quel est le cœur, ou le noyau, de celle-ci, pour ensuite définir ce qui est nécessaire pour soutenir ce cœur et enfin déterminer les tâches administratives

³⁰ Étrangement, le *Search Conference* est une version modifiée du *Future Search*, le lien avec le modèle des Emery est plus éloigné.

adéquates. Il est souligné que la rapidité du processus passant de deux années, dans un modèle traditionnel sociotechnique, à six mois, fait la force de cette méthode (Bunker et Alban, 1997).

Whole Systems Approach

Cindy et Bill Adam ont écrit un livre (qui porte le nom de la méthode), en 1994, résumant leur pratique terrain développée dans leur boîte de consultant Maxcomm Associates. Ils définissent leur méthode comme étant « a model for transforming any business into a thriving organization by aligning internal systems with external forces and engaging the heart and minds of every person. » (Adam et Adam, 1999: 141)

Leur approche propose de modifier l'ensemble du système (par l'étude de six sous-systèmes : communication, leadership, performance des employés, information quantifiable sur le système, imputabilité et l'offre et la demande) et de tenir quatre conférences, d'un à trois jours, qui portent de manière graduelle sur la (1) **vision** et les **objectifs**, la (2) **stratégie**, (3) le processus de **modification**, (4) la structure de mise en œuvre et l'**implantation** de la nouvelle structure. L'événement peut rassembler de 60 à 600 personnes et demander de 10 à 12 jours de travail événementiels étalés sur quelques semaines.

Work-Out

Développé par l'ancien président-directeur général de General Electric, Jack Welch, le Work-Out est utile pour une organisation qui souffre « d'arthrite », c'est-à-dire qui s'est enlisée dans sa propre bureaucratie. Il a permis de transformer l'organisation bureaucratique en multinationale performante en l'espace de dix ans. On peut d'ailleurs consulter une étude récente sur ce modèle (Ulrich, Kerr et Ashkenas, 2002). Le processus de travail est découpé en six étapes. (1) On doit choisir un processus de **travail problématique** et ensuite (2) sélectionner le **croisement des niveaux**

hiérarchiques et de sections utiles pour réaliser le changement dans le Work-Out. La troisième étape vise à (3) générer des **recommandations** d'amélioration du travail et d'élimination des tâches inutiles et enchaîner par (4) la demande de volontaires pour s'occuper de la **mise en place** des recommandations du Work-Out. Par la suite, on fait (5) une **rencontre des directions** directement affectées par les recommandations et, enfin, (6) il faut réaliser une **rencontre de suivi** pour s'assurer que les recommandations s'appliquent bien.

La présentation des recommandations doit inclure dans le rapport : les symptômes, les causes premières, les solutions étudiées, l'analyse coût/bénéfice et bien entendu les recommandations d'action (échancier sur 30, 60 et 90 jours). Cette méthode est utile pour travailler sur un seul problème souvent jugé comme endémique à l'organisation.

Team Syntegrity

Inspirée des travaux de Stafford Beer (1994), cette approche a pour but de créer un design intelligent en s'inspirant des notions de cybernétique, de bionique et d'architecture (Pfiffner, 2001). Représentée à l'aide d'une forme géométrique hexagonale³¹, les promoteurs de cette méthode³² proposent la tenue d'un événement de deux à quatre jours réunissant des groupes d'individus (entre 10 et 42 participants, le nombre idéal étant 30) discutant sur 12 sujets (le nombre 12 est très important, car il représente le nombre efficace pour arriver à une solution) choisis par les participants autour d'un sujet général demandé par le commanditaire. L'événement se déroule autour de quatre phases. Durant la première (1), les participants doivent **générer la liste des enjeux** importants à discuter concernant l'organisation. Ensuite, (2) les participants échangent entre eux sur tous les sujets et **négoient leur**

³¹ On retrouve, en architecture, cette forme pour les constructions autoportantes, tel que le pavillon des États-Unis de l'Expo 67 qui accueille maintenant le Biodôme de Montréal.

³² Voir les sites suivants <http://www.syntegrity.com/> et <http://www.syntegritygroup.com/>.

importance. Ils procèdent (3) à une **réduction hexagonale** (Hexadic Reduction) où le nombre de sujets est réduit à douze et enfin (4) ces sujets sont repris par les participants selon leurs forces individuelles pour **trouver des solutions**. Par cette méthode, représentée de manière symbolique (un polygone hexagonal), les participants peuvent faire preuve de plus de créativité pour répondre aux critères de travail.

Nous pouvons maintenant passer au dernier groupe de méthodes alternatives, celle pouvant s'adapter à l'une ou l'autre des exigences de planification ou de restructuration.

Les méthodes adaptables

Les méthodes adaptables sont ainsi appelées parce qu'elles permettent de faire l'un ou l'autre des éléments indiqués précédemment ou les deux. Ces méthodes s'éloignent encore davantage du cadre traditionnel d'une délibération collective dans le but de décider d'un plan d'action. Leur originalité offre aussi un vent de fraîcheur sur la manière de réaliser un processus en grand groupe. Les méthodes présentées maintenant sont le *Preferred Futuring*, *Real-time strategic change*, *Whole-Scale Change*, Technologie des Forums ouverts (*Open Space Technology*), *SimuReal*, *Organization Workshop*, Dialogue, *Appreciative Inquiry*, *Think like a Genius* et *Consensus building*.

Preferred Futuring et le pôle de Ann Arbor

La méthode que l'on pourrait traduire par Changement stratégique en temps réel (*Real Time Strategic Change* aussi appelé *Whole Scale Change*) a été créée par Kathleen Dannemiller, Chuck Tyson, Al Davenport, Bruce Gib et Robert Jacobs. Les fondements de cette intervention proviennent de Lippitt (Lippitt, 1980). Une certaine confusion quant aux appellations des méthodes s'est déroulée en raison de chemins

différents qu'a pris l'équipe initiale. Voici comment on présente la méthode par l'une des parties :

Whole-scale is the trademarked name for the work developed as Large Group Interventions and Real Time Work Design (invented by Paul Tolchinsky and Kathie Dannemiller) that began in the early 1980s. It consist of a series of small-and/or large-group interaction that enable an organization to undergo a paradigm shift (Dannemiller, James et Tolchinsky, 1999: 205).

Sans faire le débat des différences de méthodes, nous tenterons pour notre part de présenter la philosophie d'intervention et la manière dont procède ce pôle de consultant basé à Ann Arbor au Michigan (É.-U.)³³. L'une des principales forces de cette méthode est, selon Bunker et Alban (1997), l'expertise développée par ces consultants et le support qu'ils offrent aux commanditaires des événements.

Pour sa part, la méthode du *Preferred Futuring* est parmi les plus anciennes. D'abord développée par Ron Lippitt et Ed Lindaman du NTL Institutes (National Training Laboratory), elle a inspiré plusieurs autres méthodes dont particulièrement celles du pôle de Ann Arbor (Bunker et Alban, 1997). Leur apport est particulièrement remarquable en ce qui a trait au travail de projection d'une équipe dans le futur, de la décristallisation des dynamiques d'équipes et aussi de l'appropriation d'un enjeu par un groupe. Nous n'exposerons pas les préceptes de cette méthode ni sa mécanique. Nous avons préféré présenter les deux suivantes, *Whole-Scale Change* et *Réal Time Strategic Change*, puisqu'elles ont beaucoup d'emprunts communs au *Preferred Futuring* et elles se ressemblent énormément. C'est pourquoi nous approfondissons la méthode du pôle de Ann Arbor. Celui-ci exprime, par une formule, les critères minimaux d'un changement (cette formule se retrouve aussi dans la méthode du Preferred Futuring) : $C = D * V * F > R$ ³⁴.

³³ Pour plus d'information, on peut consulter le site des deux firmes de consultants : <http://www.dannemillertyson.com/> et <http://www.rwjacobs.com/>.

³⁴ Le changement (C) peut naître lorsque le niveau d'insatisfaction (D) dans l'organisation est suffisamment élevé pour rendre la situation inconfortable. Bunker et Alban (1997) font remarquer, à

Lorsque le processus de restructuration est utilisé à grande échelle, il demande l'utilisation d'une imposante équipe qui assiste les participants des conférences pour leurs besoins d'information ou encore pour leur offrir des propositions de modification. Entre chaque événement, cette équipe joue un rôle déterminant sur la suite des événements.

La méthode se résume de la manière suivante : (1) **Conférence de présentation** avec tout le système où l'on remet les pendules à l'heure et où l'on présente le déroulement des séminaires. (2) Une **conférence sur le processus** pendant deux jours où les participants analysent comment le travail est fait et l'état actuel des choses. On invite les participants à réaliser un produit comme s'ils étaient réellement en usine. Ils doivent calculer le temps de production et le prix du résultat final. Ensuite, les participants repensent les modes de production pour réduire le temps et les coûts. Le produit de cette conférence est bien évidemment la création d'un nouveau design du processus de travail. Pendant la conférence, l'équipe technique rassemble beaucoup d'informations et produit, après l'événement, plusieurs scénarios de modifications organisationnelles, car parfois des propositions divergent de celles qui ont été déposées. Tout cela afin de stimuler la créativité des participants. (3) La troisième **conférence porte sur le design**. Les participants déterminent pendant deux jours les principes qui guideront le nouveau design et permettront un assentiment général à la nouvelle structure. On bâtit le support administratif au changement. (4) Des **sessions intensives** particulières d'une journée sont organisées durant lesquelles les participants se plongent dans un **sujet particulier** (formation, responsabilité,

juste titre, que cela renvoie à la période de décristallisation de Lewin **Lewin, Kurt** avec la coll. de Claude Faucheux et Marguerite Faucheux (1975) *Psychologie dynamique les relations humaines*, Paris, Presses universitaires de France, 5e: 296 p. Le deuxième aspect concerne la vision (V) précise des buts futurs de l'organisation par les membres de cette dernière. Enfin, l'organisation doit savoir quelle sera la première chose (F) à réaliser pour tendre vers cette vision. Ces composantes (D, V et F) doivent, toutes les trois, être plus grandes que la résistance au changement (R) et ne peuvent être nulles (donc supérieures à zéro).

compensation, etc.) qu'ils choisissent. En conclusion, (5) la **conférence d'implantation** a pour mandat d'exposer à tous les membres de l'organisation à quoi ressemblera l'organisation avec le nouveau design et le chemin à faire pour s'y rendre.

La méthode du pôle de Ann Arbor s'inscrit dans la même veine que la démarche prospective et que la conférence exploratoire avec en plus un élargissement à très grande échelle. C'est ce qui fait sa force selon nous.

SimuReal

Créée par Donald Klein, la méthode *SimuReal* permet de donner aux participants une image de l'organisation et des interrelations entre les gens (Bunker et Alban, 1997). Cette méthode permet de résoudre les problèmes actuellement vécus dans l'organisation, de déterminer ce qui doit être changé ou simplement de saisir le système dans sa complexité. Un *SimuReal* dure une journée et réunit entre 25 à 80 participants, cependant certains événements peuvent se tenir à plus de 150 personnes (Holman et Devane, 1999). La méthode demande tout d'abord de (1) mettre **tout le système dans une même pièce** et de disposer physiquement les participants par département, de les placer selon leur unité respective pour refléter l'organisation. L'intervention commence par (2) donner la **tâche à réaliser**, qui est généralement exécutée dans l'organisation, tel le lancement d'un nouveau produit. Cette approche permet aux participants de faire émerger une réponse systémique au problème posé. À l'aide d'un ruban ou d'une corde, on suit les différentes opérations réalisées pour effectuer la tâche. Après une heure de travail, c'est (3) l'**arrêt de l'action** pour une réflexion et une analyse sur ce qui s'est déroulé. Cette séquence se répète à trois reprises de manière consécutive. Après les trois périodes (la deuxième et troisième étapes), la journée se termine par un (4) processus de **prise de décision** touchant les opérations sur lesquelles les participants ont travaillé dans le *SimuReal*. Selon le type

de problèmes vécus dans l'organisation concernant le processus décisionnel, une méthode différente peut être utilisée pour boucler la boucle. On recommande cette technique pour valider l'efficacité d'une nouvelle structure organisationnelle (Bunker et Alban, 1997). Elle a aussi comme principal avantage de faire apparaître symboliquement, par le ruban, les enchevêtrements bureaucratiques d'un processus organisationnel. Les participants voient, au sens littéral, les incohérences du système sans avoir à lire des analyses organisationnelles volumineuses.

Technologie des forums ouverts (Open space technology)

Arrisons Owen a construit son approche après avoir observé les participants d'un colloque international ayant davantage apprécié les discussions informelles autour du dispensaire à café plutôt que d'assister aux conférences de personnalités prestigieuses. C'est de cette observation et de son bagage d'anthropologue qu'Owen a développé une méthode inspirée de la palabre du village africain en y mêlant l'esprit d'une interminable pause-café (all coffee breaks) : la technologie des espaces ouverts (*Open space technologie*)³⁵ (Bunker et Alban, 1997). Ce processus se déroule généralement sur une période de deux à trois jours et peut réunir des dizaines, voire des centaines de participants au même moment (la limite supérieure semble tourner autour de 1000 participants) (Holman et Devane, 1999). On peut consulter certaines études de cas réalisées au Québec ayant utilisé cette méthode (Lefebvre, 2002).

Lors de la réalisation d'un événement, certaines dispositions physiques doivent être prévues. D'abord, la salle principale doit être aménagée à l'aide de chaises en immenses cercles concentriques (d'un à trois cercles) créant ainsi un grand espace ouvert (*Open space*) au centre. On doit aussi prévoir de multiples salles de rencontre plus petites pour la tenue des rencontres et une salle informatique où les rapporteurs

³⁵ Pour plus d'information, on peut consulter le site de cette méthode <http://www.openspaceworld.org/> ou et aussi du volet canadien www.openspacecanada.org.

pourront transcrire le contenu des rencontres (Owen, 1997b). Encore une fois, on peut consulter en annexe (Annexe 9 : Informations complémentaires sur la Technologie des forums ouverts) des informations complémentaires sur, entre autres, la construction de l'horaire, les règles de délibération lors de l'événement et les principes porteurs.

Organization Workshop

Créée à la fin des années soixante-dix par Barry Oshry, la méthode *Organisation Workshop* utilise des sessions de formation, des simulations, des périodes de rétroactions avec les participants (*Times Out Of Time*) durant une à trois journées (Oshry et Devane, 1999; Oshry et NetLibrary Inc., 1999). Les événements visent entre 24 et 50 personnes, mais peuvent être réalisés à plus de cinquante personnes. Parmi les éléments importants à retenir, il y a les quatre buts dégagés de la méthode : clarté, leadership, productivité contributive et relation humaine. Comme l'indiquent les observateurs de cette méthode, elle permet de faire saisir l'organisation aux participants :

By learning firsthand about these traps, along with solid theory on avoiding them, participants emerge with concepts, methods, and a common language to improve their interaction in any organization.

À la frontière des colloques de formation offerts aux entreprises, cette méthode met beaucoup d'emphasis sur cet élément pour faire changer les paradigmes des participants face aux changements auxquels est confrontée l'organisation.

Appreciative Inquiry

La méthode *Appreciative Inquiry* propose d'utiliser des événements ayant bien fonctionné dans l'organisation et de les instituer en réponse efficace pour l'ensemble du système. Ainsi, on (1) **récolte des entrevues** de différentes personnes qui racontent une ou quelques histoires en lien avec un événement réussi et l'on demande

aux interviewés d'identifier les éléments ayant permis que ces histoires soient heureuses. On rassemble ensuite (2) ces histoires avec les éléments positifs identifiés pour en **faire un recueil** que l'on remet aux participants lors (3) d'un événement visant à **revoir l'organisation**. Lors de l'événement, les participants passent de la découverte des histoires heureuses à la création de la destinée de l'organisation par le rêve de l'idéal et le design de l'organisation. Voici une définition proposée par l'un des promoteurs de cette méthode :

Appreciative Inquiry (AI) is the cooperative search for the best in people, their organizations, and the world around them. It involves systematic discovery of what gives a system "life" when it is most effective and capable in economic, ecological, and human terms. AI involves the art and practice of asking questions that strengthen a system's capacity to heighten positive potential. It mobilizes inquiry through crafting an "unconditional positive question" often involving hundreds or sometimes thousands of people. In AI, intervention gives way to imagination and innovation; instead of negation, criticism, and spiralling diagnosis there is discovery, dream, and design. (Cooperrider et Whiney, 1999: 247 -248)

Cette méthode présente l'avantage de faire travailler les participants à partir d'expériences positives. Ce travail leur permet de partir de leurs forces pour construire ce qui fait d'eux une valeur ajoutée à l'organisation. Cela permet aussi à un milieu constamment confronté à des difficultés internes ou externes de prendre conscience du potentiel de leur praxis (exemple le milieu de la santé ou de la sécurité publique). On remarque aussi que cette méthode est moins exigeante pour les membres de l'organisation puisqu'un premier travail d'écramage est réalisé par l'équipe de pilotage.

Consensus building

Sans être défini comme une méthode proprement dite, le *Consensus building* permet de créer un environnement favorable à un changement au sein d'une collectivité

(Susskind, McKearnan et Thomas-Larmer, 1999)³⁶. Cette approche s'est développée pour le secteur public par le *Consensus Building Institutes* (CBI). Les promoteurs de cette approche sont les seuls à définir leur modèle comme une réponse alternative aux méthodes traditionnelles (particulièrement le Robert's Rules of Order (2000)). Voici la définition donnée de cette méthode :

Consensus building is a process of seeking unanimous agreement. It involves a good-faith effort to meet the interests of all stakeholders. Consensus has been reached when everyone agrees they can live with whatever is proposed after every effort has been made to meet the interests of all stakeholding parties. Thus, consensus building requires that someone frame a proposal after listening carefully to everyone's concerns. (Susskind, 1999: 5)

Développée par chercheurs affiliés au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et l'Université de Havard, l'approche du CBI tend à prendre en compte non seulement la prise de décision, mais aussi l'information, les communications auprès de la communauté ainsi que les manières d'implanter un projet à saveur sociale. Cette approche sert souvent à résoudre des conflits latents au sein de collectivités. La première étape du projet passe par (1) la convocation des parties incluant un document présentant **le conflit** (Conflict Assessment) et identifiant deux cercles de participants essentiels. Ce document doit être rédigé par une partie neutre. La deuxième étape poursuivie par cette méthode est celle de (2) la **clarification des responsabilités** dont celles de l'équipe de soutien, des observateurs (si l'événement est ouvert au public), de la gestion de l'agenda et des règles de fonctionnement et enfin de l'usage d'outils technologiques (site internet, liste groupée par courriel, bornes informatiques accessibles, etc.). L'étape suivante est celle (3) de la **délibération** où les participants invités travaillent à trouver une proposition consensuelle aux problèmes exposés en utilisant certaines règles de délibération. Lors de cette étape, on propose d'utiliser une procédure de travail sur un seul texte (Single Text Procedure) permettant aux participants de travailler sur une version d'un texte

³⁶ Voir le site de l'institut <http://www.cbbuilding.org/>

décrivant l'idéal de l'organisation. Les modifications du texte sont proposées par les différents participants sans pour autant que ceux-ci sachent qui a fait telle ou telle modification (responsabilité confiée à la partie neutre). Après les délibérations, l'avant-dernier acte est de (4) décider collectivement en favorisant des **situations « gagnant-gagnant »** pour tous les participants et en conservant par écrit tout le processus de négociation et de construction du consensus. La dernière étape est évidemment (5) la mise en application de l'accord décidé par les parties. Ici, un **plan d'action** est produit ainsi que des processus d'évaluations. Dans le cas des organisations permanentes, le *Consensus building* prévoit une sixième étape portant sur (6) **l'apprentissage organisationnel** et le développement.

5. Synthèse et questions de recherche

Au sortir de ce chapitre, il importe d'en faire la synthèse et d'y articuler notre question de recherche. L'objectif de ce chapitre était, d'une part, de préciser les concepts de démocratie et d'espace de délibération. Nous avons aussi défini les notions de participation et d'engagement. De plus, nous avons passé en revue les méthodes généralement utilisées au sein des organisations démocratiques (les méthodes traditionnelles) et d'autres méthodes (les méthodes alternatives). Il est maintenant temps de procéder à une synthèse des éléments significatifs de notre cadre théorique, car ils seront utiles pour l'investigation sur notre terrain de recherche. Voici cette synthèse des différents éléments utilisés pour construire notre grille d'analyse et nous permettant de proposer une question générale et des questions spécifiques de recherche.

La synthèse

Après l'étude du fonctionnement de l'espace de délibération, des méthodes traditionnelles et des méthodes alternatives, certaines propositions de réponses ou

thèmes apparaissent par rapport à notre question de recherche. Ces éléments portent sur les variables pouvant influencer la participation et l'engagement des individus au sein des instances démocratiques réunissant un grand nombre de personnes. Le premier élément porte sur (1) la **formation**. Comme le souligne Hansotte (2002) l'espace public, en plus d'être un lieu d'engagement, est aussi un lieu de formation à la parole, à la négociation entre pairs et à la recherche du bien commun (Hansotte, 2002). Dans le cas des méthodes alternatives, la formation fait partie intégrante de la démarche proposée aux participants puisque l'un des désirs de cette méthode est de modifier la culture organisationnelle (Beaulieu, Carrière et Schoch, 2002). De plus, chaque méthode ayant une manière différente de diviser les tâches, l'équipe responsable de la démarche (les consultants) doit travailler à former les participants à son fonctionnement. La période de temps est très variable selon la complexité de la méthode. Du côté des méthodes traditionnelles, il semble que les codes doivent être connus (comme le veut la maxime « nul ne peut ignorer la loi ») et son apprentissage se réalise à l'usage, donc par l'expérience vécue lors de plusieurs assemblées. Aucun code étudié n'aborde directement la question de la formation des participants au code lui-même. Par contre, plusieurs organisations prévoient des sessions de formation (parfois juste avant l'assemblée).

Les deux éléments suivants sont intimement liés. Il y a (2) la **méthode** ou procédure de délibération et (3) l'**animation** exercée soit par le président, dans le cas d'assemblées délibérantes et, par un consultant, dans le cas des méthodes alternatives. Ces deux éléments sont liés puisque l'animateur utilise la procédure ou la méthode pour régir la participation et que cette procédure ou méthode structure le rôle de l'animateur. Les méthodes que nous avons étudiées énoncent, pour la plupart, leur objectif de susciter l'engagement dans les actions choisies pour, entre autres, assurer une pleine participation des individus lors de l'événement (Bunker et Alban, 1997; Holman et Devane, 1999). Du côté des méthodes alternatives, l'important n'est pas seulement d'assurer de décider des actions à entreprendre, mais aussi d'engager le

système dans les changements proposés. Du côté des méthodes traditionnelles, comme nous l'avons indiqué précédemment, leur objectif n'est pas d'assurer une participation, mais bien de prendre une décision juste, équitable et de manière efficace en groupe (Girard, 1987). Cependant, comme l'indique Bourinot (1972), l'usage d'un code de procédure pour la délibération assure une adhésion aux décisions et donc un engagement favorable à leur réalisation. On peut difficilement imaginer les membres d'une organisation démocratique suivre les directives d'une assemblée n'ayant pas respecté les règles qu'elle s'est données pour la gouverner de ses actions. À ce titre, la gouvernance de l'assemblée par un président est largement expliquée dans le détail à l'intérieur des méthodes traditionnelles (Béland, 1989; Filion, 1992; Morin et Delorme, 1994). Le travail de régie du président est primordial puisque qu'il est la personnification de l'impartialité de l'assemblée et de l'application du code. Une pression importante repose sur les épaules du président puisque :

[Le président] doit connaître à fond les règles des assemblées pour être capable de les appliquer rapidement et sans hésitation. Il doit posséder un jugement sûr, manifester une forte autorité, une impartialité constante et une patience mesurée. Son rôle n'est pas facile. Souvent, la réussite d'une assemblée dépend de lui. (Béland, 1989: 35)

Alors que le président d'assemblée joue un rôle central dans les méthodes traditionnelles, dans les méthodes alternatives le rôle de l'animateur, occupé généralement par un consultant externe, est présent au début et à la fin du processus et laisse une grande latitude aux participants dans la prise de parole, dans la manière de discuter entre eux (Owen, 1997b; 1997a). Il est important de signaler que les démarches que nous avons étudiées ont une séquence à réaliser qui norme et colore le processus de délibération et de décision. Cette latitude d'interaction est conforme au désir de liberté du flux communicationnel tel que formulé par Habermas (1997). Par cette liberté, cela permet à l'espace de délibération de prendre sa pleine vitalité.

Le quatrième élément correspond (4) aux **valeurs et principes** qui guident la conduite des délibérations. Dans le cas des méthodes traditionnelles, ce sont les valeurs d'égalité, d'équité, de justice, de respect des choix de la majorité et respect des droits des minorités. Dans le code de Michel Fillion (1992) sont énoncés cinq principes (ordre et efficacité, équité et justice, pouvoir de la majorité, respect de la minorité et respect des normes et décisions) pour identifier les valeurs sur lesquelles sont appuyées les règles de délibération. Du côté des méthodes alternatives, ces mêmes valeurs et principes de participation et d'inclusion sont généralement énoncés en ouverture de la méthode et guident le consultant dans son travail. Bunker et Alban (1997) insistent particulièrement sur cette notion de participation de toutes les parties du système (ou de le mettre dans une même pièce) ou encore sur l'idée de permettre aux participants de saisir la situation de l'ensemble de l'organisation pour qu'ils puissent lire la même page et s'engager sur le même chemin. En d'autres mots, pour construire la même réalité, ensemble, à partir des mêmes constats.

Le cinquième élément est explicitement exposé à l'intérieur des codes de procédure, soit : (5) l'**information** avant, pendant et après le processus décisionnel. Présente dans l'espace public, l'information est le flux communicationnel nécessaire à la vie démocratique de l'organisation (Habermas, 1997). Dans l'avant-propos du code Bourinot (1972), on rappelle les quatre règles proposées par Jeremy Bentham à la fin du dix-septième siècle (Bentham, Romilly et Dumont, 1822) sur l'importance de la publicité pour assurer un assentiment et un appui envers les décisions. De plus, tous les codes insistent sur la convocation de l'assemblée, la proposition d'un ordre du jour, la possibilité aux participants de demander des clarifications au président d'assemblée et la rédaction d'un compte rendu écrit de la rencontre. Du côté des méthodes alternatives, l'information avant l'événement semble être incluse d'office dans les démarches proposées. Plusieurs méthodes (Dannemiller, James et Tolchinsky, 1999; Susskind, McKearnan et Thomas-Larmer, 1999; Beaulieu et

Carrière, 2000) insistent sur l'importance de bien préparer l'événement et de choisir les bons participants en respect des principes de la méthode (tel qu'avoir tout le système réuni). Certains guides (Susskind, McKearnan et Thomas-Larmer, 1999) expliqueront même comment travailler avec les médias pour la diffusion des décisions prises et la suite des délibérations. Assurément, l'information est ici présentée comme un élément mobilisateur pour les participants et même, plus largement, la communauté. On peut aussi rappeler que Comeau (1994) indiquait que l'information permettait une attitude favorable aux changements et à la réflexion dans les associations et les ONG.

Le dernier élément se déroule après l'événement et garantit un ancrage dans la réalité, une rétroaction, il s'agit des (6) **suivis**. Dans les méthodes alternatives, la question des suivis est formalisée et fait partie du processus même. Les participants doivent convenir d'une date où ils se revoient tous pour faire un retour sur l'application du plan d'action décidé (Emery, 1993; Weisbord et Janoff, 1999a; Beaulieu et Carrière, 2000). Pour les méthodes traditionnelles, le suivi est instauré dans le procès-verbal où le résultat des décisions est confiné et adopté à la prochaine assemblée. Pour des organisations constituées en personne morale au sens juridique, le procès-verbal est un document légal qui peut et doit être utilisé lors de procès. Certains codes de procédure (Lespérance, 2001) prévoient que l'assemblée fasse un suivi des décisions après l'adoption du procès-verbal.

Enfin, deux volets transversaux porteront sur la **participation** lors de l'espace de délibération et de l'**engagement** des personnes à l'intérieur des organisations démocratiques. Bien que Meister (1972; 1974; 1977), Oser, Ullrich et Biedermann (2000) et Verba, Schlozman et Brady (1995) proposent des définitions différentes de la participation ou de l'engagement, nous avons, pour notre part, arrêté notre réflexion sur la simple distinction entre l'intérieur et l'extérieur. Ainsi, lorsqu'on se retrouve à l'intérieur des assemblées délibérantes, lorsque les membres sont réunis à

un moment donné et qu'un animateur agit comme régisseur de la parole, nous utilisons le vocable participation. Lorsqu'on se retrouve à l'extérieur du processus, avant, après ou entre deux, lorsqu'on décide d'aller à la prochaine assemblée ou encore d'appliquer la décision collective, cela est pour nous de l'engagement. C'est ainsi que nous procédons à la distinction entre les deux et cela nous guide vers une grille utile pour notre terrain de recherche tel qu'illustré dans le tableau 2.1.

Tableau 2.1 : Grille synthèse des éléments contribuant à la participation et à l'engagement dans les processus de décision en grand groupe

| | Participation | Engagement |
|----------------|---------------|------------|
| 1. Formation | | |
| 2. Méthode | | |
| 3. Animation | | |
| 4. Valeur | | |
| 5. Information | | |
| 6. Suivis | | |

Cette grille exprime, sur l'axe des « y », les éléments rencontrés dans notre corpus théorique favorisant la participation et l'engagement. Sur l'axe des « x », on retrouve les notions de participation et d'engagement, car notre objectif est de mieux comprendre le rôle et l'importance relative de chacun des éléments sur la participation et l'engagement.

La question générale de recherche

À la lumière des éléments théoriques que nous avons invoqués dans ce chapitre, nous reformulons et précisons notre question générale de recherche comme suit :

Comment les valeurs, la formation, l'information, la méthode (appelée procédure de délibération dans les instances démocratiques), l'animation et les suivis contribuent-ils à favoriser la participation des individus lors d'une assemblée délibérante réunissant un grand nombre d'individus et à assurer leur engagement dans les décisions prises par cette instance?

Les questions spécifiques de recherche

À cette question générale de recherche, des questions spécifiques émergent à la fois de la synthèse développée à la fin de ce chapitre et aussi de la problématique mentionnée précédemment. Il va de soi que la grille synthèse (voir Tableau 2) prise de manière morcelée, case par case, représente autant de questions spécifiques (soit 12 au total). Par exemple, en introduction de l'entretien nous demanderons aux participants comment ils se sont formés au code de procédure et si cette formation a eu de l'influence sur leur participation aux assemblées. On leur demandera aussi si leur formation a eu de l'influence sur leur engagement après l'instance ou encore s'ils ont été témoins de situation où la formation avait une influence sur l'engagement. Ensuite, on leur posera comme question s'ils peuvent dégager une règle générale ou une réflexion en lien avec la participation et la formation. Enfin, on leur demandera aussi s'ils ont réfléchi au lien entre l'engagement et la formation.

Les réponses anticipées

Avant de rencontrer nos répondants, nous avons des réponses anticipées à nos questions spécifiques de recherche et à notre question générale. Il va de soi que nous supposons que les six éléments ciblés favorisent, de manière générale, la participation et l'engagement au sein des processus de communication qui s'établissent et se déroulent en grand groupe. Toutefois, de manière plus spécifique, plusieurs liens restent sans réponse ou incertains. Nous avons élaborer une grille des réponses anticipées présentée dans le tableau 2.2. Cette grille présente notre modèle de relations a priori de l'influence supposée ou encore méconnue de chaque thème sur la participation et sur l'engagement.

Tableau 2.2 : Présentation des réponses anticipées selon la grille synthèse

| | Participation | Engagement |
|--------------------|---------------|-------------|
| Formation | nécessaire | contribue à |
| Méthode | nécessaire | incertain |
| Animation | nécessaire | contribue à |
| Valeurs | contribue à | nécessaire |
| Information | contribue à | contribue à |
| Suivis | équivalent | incertain |

Légende

Nécessaire : doit en avoir et cela est nécessaire

Contribue à: non-nécessaire, mais contribue, aide à..., c'est un plus

Équivalent : ne change rien, c'est équivalent

Incertain : Cela est incertain, sans certitude

On comprend que nous faisons une distinction entre ce qui doit être présent lors d'un processus de délibération et ce qui peut être présent, mais non nécessaire. Pour certains éléments notre compréhension de la problématique et de la documentation consultée ne nous permet pas d'indiquer une quelconque relation. En reprenant le tableau en détail, la **formation** semble avoir une influence certaine sur la participation et doit être présente. Du côté de l'engagement, la formation nous semble moins déterminante, mais permet assurément un meilleur engagement si l'on comprend bien les motifs sous-jacents des règles de la méthode. On passe ensuite à la **méthode** (procédure) qui elle aussi doit être présente et nécessaire à la bonne marche de la rencontre pour une pleine participation. On peut souligner que la gestion du temps semble aussi un élément de méthode à explorer (questions spécifiques supplémentaires), car il apparaît jouer un rôle dans la participation celui-ci peu documenté. Nous ne pouvons être aussi affirmatif du côté de l'engagement, car les

avis divergent selon les auteurs. L'**animation** est sans contredit l'élément le plus déterminant à la participation et elle est un apport important à l'engagement. Il est inutile de rappeler les nombreux auteurs ayant souligné l'importance d'une bonne animation. Comme on peut le constater, les trois premiers éléments sont davantage liés à la participation. Les **valeurs** semblent être un thème important et fondamental pour l'engagement, cependant cela est moins directement perceptible lors de l'assemblée. Puisque l'**information** se construit avant, pendant et après l'événement, il va de soi qu'elle est un facteur important pour l'engagement et la participation. Enfin, l'élément des **suivis** semble un élément clé pour l'engagement, mais nous ne pouvons l'affirmer avec certitude en raison des silences à l'intérieur des codes de procédure. Lors de l'assemblée, la question des suivis ne semble pas faire de différence.

Nous avons tenté de broser un portrait général tant des aspects de citoyenneté (démocratie, espace de délibération, participation, engagement, etc.) que de la méthode utilisée pour atteindre les aspirations démocratiques de citoyenneté. Ce processus nous a conduit à élaborer une grille synthèse qui nous sera utile pour notre recherche et dont nous présentons maintenant les principales étapes de sa démarche.

« Mais cette question, celle du Bien et du sens de la vie, n'en reste pas moins l'interrogation par excellence de la philosophie, voire de la condition humaine lorsqu'elle s'éveille à sa plus haute possibilité: celle de la transcendance de soi et de l'universalité de la pensée. Cette pensée doit cependant toujours être à nouveau entreprise par un « je ». Une machine, un ordinateur, un comité n'en seront jamais capables. »

Jean Grondin (2003), p. 14
Du sens de la vie

CHAPITRE 3 : STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE

Il serait impensable de concevoir un mémoire sans l'explication de son propre « code de procédure ». Une démarche de recherche se doit d'être claire et suivie avec rigueur (Mace et Pétry, 2000). Le présent chapitre présente la démarche de recherche utilisée pour réaliser ce mémoire. On y trouvera un exposé des motifs justifiant le choix de la stratégie méthodologique, les thèmes isolés, la cueillette d'information, la construction de l'échantillon ainsi que la stratégie d'analyse des données.

1. Choix de la méthodologie

L'espace de délibération, particulièrement sur les questions d'engagement et de participation, est un domaine encore peu exploré. Comme nous l'avons exposé dans les chapitres précédents, il existe peu d'études portant sur les processus de délibération en grands groupes. Aussi, devant ce terrain d'étude encore relativement pauvre sur le plan de la documentation et compte tenu de notre question de recherche centrée sur la compréhension d'un processus plutôt que sur la vérification d'une hypothèse, le choix d'une approche qualitative s'est imposé de lui-même. De plus, la nature de notre objet d'étude, la communication et les interactions à l'intérieur des espaces de délibération, où les perceptions jouent un rôle fondamental confortent aussi ce choix d'une approche de type qualitative, car cette dernière vise à dégager un sens et donner une piste de compréhension.

Les besoins pour notre étude

Avant de déterminer notre stratégie de recherche spécifique, certains critères spécifiques d'évaluation ont été dégagés. Ces critères nous ont permis de choisir la stratégie la plus adaptée à la question de recherche et d'utiliser le plein potentiel du contexte global et des acquis du chercheur (voir l'avant-propos) (Kaufmann, 2004).

1. Le premier critère de choix de notre méthode est de favoriser la captation d'une **diversité des points de vue**, et des types d'organisations démocratiques afin de permettre la réalisation d'un portrait large des perceptions de la participation et de l'engagement. *A posteriori*, on remarque que plusieurs des répondants rencontrés possèdent effectivement plusieurs expériences et dans plus d'un domaine.

2. Le deuxième critère pour le choix de notre technique d'investigation est de puiser dans **l'expérience de personnes** ayant vécu plus d'un processus décisionnel en grands groupes et pouvant comparer ces événements, tirer des conclusions et indiquer les éléments fondamentaux à retenir de ces expériences. L'objectif est de récolter une mosaïque significative d'expériences de participation ou d'engagement en grands groupes.

3. Le dernier critère est davantage lié aux **contraintes de temps et d'argent**. Cette recherche ne disposait d'aucun budget de recherche et devait être réalisée en quelques mois. Par ailleurs, les qualités personnelles du chercheur, soit un ancrage important dans le milieu des organisations démocratiques, représentent un atout de taille. Cette acculturation permet d'avoir davantage accès à des univers moins accessibles pour une personne n'ayant jamais évolué dans ces milieux comme le définit la notion de « membre » chez les ethnométhodologues (Garfinkel, 1984).

Le choix de la démarche par récits de pratiques

Avant d'aborder et d'expliquer en profondeur les récits de pratiques, voici deux démarches de recherches qualitatives que nous avons examinées, mais qui n'ont pas répondu aux critères de sélection.

1. L'ethnométhodologie possédait plusieurs aspects intéressants en raison de l'acculturation du chercheur aux organisations démocratiques et de l'accessibilité à ces organisations. Cette méthode est basée sur le principe qu'une compréhension fine de ce qui est vécu se fait par l'intégration du chercheur à la culture de l'organisation (Garfinkel, 1984; Coulon, 1996). L'avantage de l'ethnométhodologie est de comprendre une culture démocratique de l'intérieur. Cependant, cette stratégie ne semblait pas favoriser la diversité des points de vue recherchée sur notre questionnement.

2. La méthode des récits de vie possède plusieurs avantages dont la compréhension globale de la personne dans l'ensemble de ses rapports humains, tant sur le plan professionnel que militant (Pineau et Le Grand, 2002). Cependant, cette recherche s'intéresse principalement au vécu construit par les personnes lors d'événements précis, soit les espaces de délibération. Bien qu'il soit intéressant de saisir l'ensemble du parcours holistique de la personne, il est apparu superflu de rechercher l'ensemble de ces informations, particulièrement à la lumière des critères de sélection.

Les récits de pratiques, variante des récits de vie

La méthode par récit de pratiques, telle qu'utilisée par les ethnosociologues, a été choisie (Bertaux, 1997). Ses frontières communes avec les éléments de l'ethnométhodologie et des récits de vie qui répondaient aux critères de sélection ont été un argument en faveur de cette méthode. On définit les récits de pratique de la manière suivante :

Le récit de pratique : ce qui intéresse le chercheur, c'est un tronçon du vécu d'un certain nombre de personnes correspondant à une pratique sociale.
Exemple : comment devient-on boulanger? (Pineau et Le Grand, 2002: 109)

Les récits de pratiques s'intéressent ainsi à l'histoire qu'on raconte de ses pratiques. À la manière des récits de vie, le récit de pratiques part du vécu de la personne pour dégager une compréhension, une attitude ou un trait ethnosociologique d'un événement ou d'une pratique (Bertaux, 1997). Cependant, plutôt que d'approfondir l'ensemble de la vie du répondant, le récit de pratiques s'intéresse à l'expérience d'une praxis. Ainsi, dans un cadre professionnel, ou encore des activités que l'on réalise dans la sphère publique, les récits de pratiques permettent de dégager comment se déroule telle ou telle pratique. Souvent, on utilisera les récits de pratiques pour comprendre un métier et les mécanismes par lesquels il se perpétue par l'entremise du rapport maître/apprenti comme dans l'exemple susmentionné du boulanger (Bertaux, 1997).

Par ailleurs, certains pourraient remettre en question la scientificité de la recherche qualitative. Sans pour autant prétendre à la généralisation des résultats obtenus à partir de récits, nous reprenons à notre compte les arguments soulignés par Daniel Bertaux (1997):

Les descriptions statistiques produites par les enquêtes quantitatives sont généralement considérées comme objectives. Par contraste les récits de vie, parce qu'ils sont à l'évidence de nature subjective, semblent souffrir d'un déficit d'objectivité. Cependant, avant d'être codées et mises en chiffres, les données d'enquête par questionnaires sont constituées de réponses à des questions standardisées, et ces réponses sont bien évidemment subjectives. On sait désormais qu'elles dépendent en partie de la formulation précise des questions, de leur ordre d'apparition, des caractéristiques de l'enquêteur (sexe, âge, etc.) ainsi que de l'impression que l'enquêté veut faire sur l'enquêteur. Ce n'est pas parce que l'on code ensuite ces réponses sous forme de chiffres que cela leur donne un caractère plus objectif, bien au contraire : l'opération de codage suppose des choix théoriques; de plus elle peut introduire des biais supplémentaires. Par ailleurs, quand un enquêté, en réponse à un

questionnaire, donne sa date de naissance, son lieu de résidence, son niveau scolaire, sa profession, celle de son père et de sa mère, sa religion, ses motivations d'achat, ses préférences politiques, on lui fait confiance ; pourquoi lui retirerait-on cette confiance s'il donne ces même informations dans le cadre d'un entretien prolongé en face-à-face, où il lui est bien plus difficile de mentir ? (Bertaux, 1997: 19-20)

Dans le cadre de notre recherche, ce sont la participation lors d'un espace de délibération en grands groupes et la construction de l'engagement des membres face aux décisions prises. Nos répondants étaient invités, lors des entretiens, à raconter comment la participation et l'engagement lors d'assemblées se sont construits et développés.

2. Échantillon

Le choix des personnes composant l'échantillon est toujours primordial. Que ce soit par la sélection au hasard de ces personnes ou encore par un choix rationnel, l'objectif est le même : sélectionner des individus qui, dans leur ensemble, pour une population donnée, permettront au chercheur soit de valider une tendance ou d'exposer les idées en présence (Ouellet et Saint-Jacques, 2000). Dans une enquête quantitative, on préférera la distribution au hasard des personnes pour une population donnée afin de valider que les indicateurs choisis identifient une tendance significative et non le simple jeu du hasard (Ouellet et Saint-Jacques, 2000). Pour les méthodes qualitatives, on préférera échantillonner un groupe de personnes selon certaines qualités pertinentes quant à la problématique étudiée. On a parfois recours à une première série d'« informateurs » pour construire l'échantillon de recherche (Bertaux, 1997). Cette technique par effet de « boule de neige » ou encore de construction progressive de l'échantillon³⁷ (Bertaux, 1997) a pour avantage de guider le chercheur vers les

³⁷ L'expression «construction progressive de l'échantillon» est proposée par Bertaux (1997) comme traduction de l'expression tirée de Glauser et Strauss (1967) *theoretical sampling*.

personnes occupant une place significative dans leur réseau puisqu'elles sont ciblées par d'autres personnes. Nous avons choisi cette technique.

Un premier groupe de personnes connues et impliquées en milieu démocratique dans un contexte de grands groupes a été identifié. Ces personnes ont été utilisées comme informateurs afin d'identifier d'autres personnes pouvant contribuer par leur expérience à l'identification d'éléments à considérer dans notre effort de compréhension des facteurs favorisant la participation et l'engagement lors de grandes assemblées délibérantes. Ainsi, la plupart des répondants ont été informateurs et vice versa. Le nombre de répondants à cette étude n'a pas été fixé à l'avance. Il s'agissait plutôt d'arriver à une saturation des thèmes choisis pour faire en sorte que le modèle construit lors des rencontres devienne suffisamment cristallisé pour ne plus être mis en péril par un nouveau récit (Paillé, 1994; Bertaux, 1997). Aussi, le principal indice déterminant la fin de la récolte des récits de pratiques a été l'arrêt d'apport de nouvelles informations s'ajoutant au modèle en construction.

Les critères de sélection des répondants

Lors de la recherche d'informateurs et de répondants, nous avons établi quelques critères de sélection des personnes à rencontrer. L'intérêt était de récolter des récits provenant de milieu et d'organisations différentes. Sans pour autant l'ériger en un critère d'exclusion de certains répondants, une attention a été portée sur la variation des milieux en choisissant des personnes provenant du milieu syndical, des organisations coopératives, d'associations communautaires et des organisations politiques ainsi que sur la répartition équitable d'hommes et de femmes.

La position stratégique et épistémologique du chercheur

Comme nous l'avons mentionné précédemment dans l'avant-propos, le chercheur était, de par ses expériences antérieures et le réseau de personnes qu'il y a connu, dans une position stratégique pour le recrutement des personnes. Ses implications dans plusieurs organisations et associations démocratiques lui ont permis un accès rapide et facile à des intervenants clés doté d'une imposante expérience des assemblées délibérantes³⁸. Cette culture d'organisation démocratique et de fonctionnement en assemblée délibérante partagée par le chercheur et les répondants, avait aussi pour avantage de rassurer ces derniers. Le fait que le chercheur avait lui aussi vécu des processus démocratiques de grands groupes et que sa recherche était nourrie de sa propre expérience, les répondants ne s'adressaient donc plus à un chercheur universitaire loin des réalités terrains. Cette culture commune facilitait l'ouverture de la caverne d'Ali Baba.

Les deux inconvénients de la position du chercheur sont évidemment (1) d'abord le biais d'un chercheur trop intéressé par le contenu et charmé par un processus démocratique ou une manière de percevoir les grands groupes. Aussi, certains outils méthodologiques de cueillette et d'analyse d'attitudes ont été être mis en place pour réduire ce risque de dérapage : grille d'entrevue avec carte des thèmes à couvrir, utilisation du logiciel *Sémato* d'aide à l'analyse qui favorise le recul nécessaire au chercheur, confrontation du modèle émergent auprès d'autres répondants, etc. (2) L'autre inconvénient vient de l'usage même d'un échantillon « boule de neige ». En effet, l'usage de ce type d'échantillonnage par réseau de contacts nous a conduit vers des répondants impliqués dans les milieux communautaire, syndical et démocratique et a rendu plutôt difficile la création d'un échantillon plus large et couvrant d'autres

³⁸ Nous sommes d'avis que cette étude n'aurait pu être menée aussi rapidement par une personne n'ayant aucun ancrage dans le milieu des organisations démocratiques. À l'inverse, il nous aurait été difficile de réaliser la même étude dans d'autres milieux, tels ceux du monde entrepreneurial ou encore de la fonction publique.

milieux : entreprise privée, parti politique, fonction publique, etc. Aussi, nous avons tenté de prendre contact directement avec des représentants de tels milieux, mais nos demandes sont restées lettre morte — peut-être en raison de cette « culture » partagée qui a favorisé l'introduction du chercheur dans les milieux qui ont répondu à l'appel.

Les notes biographiques : portrait des répondants

Rappelons que les personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche avaient signées un formulaire de consentement (Annexe 14) et que ce formulaire demandait l'autorisation de mentionner leur nom. Toutes les personnes rencontrées ont accepté que leur nom soit indiqué dans le cadre de la recherche. Afin d'aider le lecteur à bien saisir le bagage de chacune de ces personnes, nous présentons maintenant une courte note biographique pour chacun d'entre eux. La presque totalité des répondants a validé la note telle que reproduite ici. Dans le cas contraire, un astérisque indique que la note n'a pas été validée auprès de la personne. Notons que cette note a été validée en avril 2005. Nous vous présentons donc dans l'ordre Claude Béland, Michel Blondin, Marcelle Dubé, Joseph Giguère, Roland Grand'Maison, Nicole Lacelle, Gérald Larose, Marie Malavoy, Égide Maltais, Manon Massé, Nancy Neamtan, Bernard Normand, Nicolas Poirier-Quesnel, François Saillant et André Therrien.

Claude Béland : Personnalité engagée dans le débat public contemporain, Claude Béland est actuellement professeur-associé à l'École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), président du conseil d'administration de l'Institut pour le Progrès socio-économique (IPSE³⁹), président du Conseil d'administration du Mouvement Démocratie et Citoyenneté du Québec (MDCQ⁴⁰) et membre du conseil d'administration de quelques entreprises privées. Dès 1962, il débute son expérience et sa réflexion sur le mouvement coopératif et des caisses

³⁹ <http://www.institutprogres.org/>

⁴⁰ <http://mdcq.cjb.net/>

populaires, notamment chez Desjardins (de 1979 à 2000) où il occupa le poste de président du Mouvement Desjardins (de 1987 à 2000). Il a aussi rédigé un code de procédure s'adressant particulièrement au milieu coopératif (Béland, 1989)⁴¹.

Michel Blondin : Militant syndical depuis plus de 30 ans à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ⁴²), Michel Blondin fait partie de l'équipe de formation du Collège FTQ-Fonds de solidarité FTQ. Il a été, entre autres, directeur général de la Fondation de la formation économique du Fonds, directeur des relations avec les travailleurs dans les entreprises partenaires du Fonds de solidarité FTQ et directeur adjoint du syndicat des Métallos pour le Québec et les provinces atlantiques. Il possède une formation en sciences sociales de l'Université de Montréal et de l'Université Laval et il est aussi titulaire d'une maîtrise ès arts. Il a toujours été impliqué de près dans la formation en milieu syndical, plus particulièrement avec les Métallos, où il a mis de l'avant une approche par l'expérimentation inspirée du travail de Paolo Freire (Freire, 1971; 1983).

Marcelle Dubé : Chercheure, travailleuse autonome, chargée de cours (Sociologie des femmes) et étudiante au Ph.D. en Sciences humaines appliquées à l'Université de Montréal, Marcelle Dubé a œuvré dans les organisations communautaires au Québec pendant plus de vingt ans et s'intéresse à la participation des membres dans les organisations. Le sujet de sa thèse porte sur « Les dynamiques à l'oeuvre dans l'expérience intergénérationnelle vécue au sein du mouvement des femmes québécoises ». Elle est membre du Groupe de recherche sur l'institutionnalisation des mouvements sociaux (GRIMS) et elle a réalisé une maîtrise en Intervention sociale à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) portant sur « Les pratiques

⁴¹ Pour plus d'information, on peut aussi consulter le site web personnel (qui fait état de ses conférences à venir et dispose aussi d'une bibliothèque virtuelle des discours et articles produits par lui-même) de Claude Béland : <http://www.claudebeland.com/>

⁴² <http://www.ftq.qc.ca/>

démocratiques internes à l'R des centres de femmes du Québec : Sens et mises en pratiques au quotidien ».

Joseph Giguère : Actuellement directeur général de la Société coopérative ouvrière de production de caoutchouc (Scopcat), Joseph Giguère est aussi président du Regroupement québécois de la coopération du travail (RQCT⁴³) depuis une dizaine d'années. De 1992 à 2002, il a été directeur du Centre St-Pierre. Il a œuvré aussi au sein de la CSN à titre de président du Conseil Central de Québec (1975-1980) et ensuite comme conseiller en éducation coopérative au Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois (1987-1992). Il a aussi été coopérant pour SUCO au Pérou de 1982 à 1987, où il était formateur dans un groupe d'appui aux syndicats péruviens. Parmi ses autres implications significatives, il a été membre du comité de rédaction de la revue Relations, il a siégé au Comité directeur des États généraux sur la réforme des institutions démocratiques (2002-2003) et il a coprésidé la commission du synode de Montréal qui a mené une grande consultation dans le diocèse de Montréal sur une période de 3 ans (1995-1998).

Roland Grand'Maison : Conseiller juridique depuis trois ans au Regroupement loisir Québec (RLQ⁴⁴), Roland Grand'Maison a développé sa pratique du droit dans les régions de Québec et de La Pocatière pendant une dizaine années dans des champs de pratiques variés en litige et droit du travail, civil, criminel et familial. Ces multiples expériences communautaires dans différents milieux soulignent son dévouement à la communauté et sa connaissance du fonctionnement des organismes à but non lucratif. Dans le cadre de ses fonctions au Regroupement, il a présidé plusieurs assemblées générales de fédérations sportives ou de loisirs.

⁴³ <http://www.rqct.coop/>

⁴⁴ <http://www.loisirquebec.qc.ca/>

Nicole Lacelle : Sociologue de formation, agissant à titre de présidente d'assemblée, d'animatrice professionnelle et de formatrice depuis plus de 20 ans, Nicole Lacelle est une militante féministe depuis les premières heures. Co-fondatrice des *Éditions du remue-ménage* et collaboratrice de la revue *La vie en rose*, elle a animé des centaines de groupes différents dans sa carrière. Elle a toujours su faire preuve d'une attention soutenue quant à la transmission adéquate du fonctionnement démocratique auprès des membres des organisations qu'elle a animés.

Gérald Larose : Ancien président de la Centrale des syndicats nationaux (CSN⁴⁵) de 1983 à 1999, Gérald Larose a été confronté à plusieurs reprises à la nécessité de susciter l'engagement de ses membres à l'aide des outils démocratiques dont il disposait. Professeur à l'École de Travail social de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) depuis 1999, il contribue aux travaux de l'Alliance de recherche universités communautés en économie sociale (ARUC-ES), il est aussi chercheur associé au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES⁴⁶) et vice-président du Réseau intercontinental de promotion de l'économie solidaire (RIPESS⁴⁷). Il a présidé en 2000 une consultation gouvernementale portant sur une politique de l'action communautaire autonome.

Marie Malavoy : Vice-présidente sortante du Parti Québécois (PQ⁴⁸) et professeure en Service social à l'Université de Sherbrooke depuis 1977, Marie Malavoy s'intéresse particulièrement à la participation et l'engagement démocratique puisqu'elle travaille depuis deux ans à la transformation du programme et du parti (sur le thème: la saison des idées). Sa formation en service social et ses nombreuses participations sociales l'ont souvent amenée à travailler sur les questions de l'engagement d'individus à une cause. Elle a été doyenne de la Faculté des lettres et

⁴⁵ <http://www.csn.qc.ca/>

⁴⁶ <http://www.crisis.uqam.ca/>

⁴⁷ <http://ripest.org/>

⁴⁸ <http://www.pq.org/nv/index.php>

des sciences humaines de l'Université de Sherbrooke de 1988 à 1992 et députée de Sherbrooke de 1994 à 1998. Durant cette période, elle occupa des fonctions d'adjointe parlementaire et de ministre. On peut consulter sa note biographique sur le site de l'Assemblée nationale⁴⁹.

Egide Maltais : Formateur à la Centrale des syndicats du Québec (CSQ⁵⁰) depuis plus de 25 ans, Egide Maltais travaille de très près à la rédaction de codes de procédure pour des fédérations et des syndicats affiliés à la Centrale. Ses fonctions l'ont amené à rencontrer et à réfléchir avec de nombreuses personnes sur l'énonciation des règles démocratiques dans un milieu syndiqué.

Manon Massé : Coordonnatrice depuis plus d'un an du Centre des femmes de Laval, Manon Massé est une passionnée de justice sociale, de mobilisation collective et d'éducation populaire. Elle a travaillé pendant plusieurs années dans le mouvement communautaire, particulièrement pour l'organisation de deux marches importantes (Du pain et des roses en 1995 et la Marche mondiale des femmes en 2000) organisées par la Fédération des femmes du Québec (FFQ⁵¹). Engagée dans le mouvement des femmes depuis plusieurs années, elle s'est investie plus récemment dans l'émergence de deux mouvements politiques: D'abord solidaires⁵² et Option citoyenne⁵³.

Nancy Neamtan : Actuellement présidente et directrice générale du Chantier de l'économie sociale⁵⁴, Nancy Neamtan est également présidente du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)⁵⁵, co-directrice de l'Alliance de recherche universités communautés en économie sociale (ARUC-ES) et vice-présidente du

⁴⁹ <http://www.assnat.qc.ca/fra/membres/notices/m-n/Malam.html#fr>

⁵⁰ <http://www.csq.qc.net>

⁵¹ <http://www.ffq.qc.ca/>

⁵² <http://www.dabordsolidaires.ca/>

⁵³ <http://www.optioncitoyenne.ca/>

⁵⁴ <http://www.chantier.qc.ca/>

⁵⁵ <http://www.fonds-risq.qc.ca/>

Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest de Montréal (RESO)⁵⁶, après en avoir été la directrice générale de 1989 à 1998. Après avoir obtenu son baccalauréat ès arts à l'Université McGill, elle s'est impliquée pendant plusieurs années dans divers organismes communautaires à Montréal. En 1984, elle devient directrice du département communautaire du YMCA Pointe St-Charles et, en 1986, présidente du Programme Économique de Pointe St-Charles (PEP). En 1988, elle est nommée directrice de l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC). Elle participe activement à l'évolution de la société québécoise, notamment en siégeant à la Commission des partenaires du marché du travail, et aussi au niveau international par le Groupe d'économie solidaire du Québec (GESQ) et le Réseau intercontinental de promotion de l'économie solidaire (RIPESS).

Bernard Normand : Actuellement directeur général de l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICEA⁵⁷) depuis sept ans, Bernard Normand a été engagé dans plusieurs organisations démocratiques tant au niveau local que national. Que ce soit au sein de comités de citoyens, à l'intérieur d'organisations de concertation des quartiers et d'arrondissement, sur la scène municipale et nationale, il a occupé autant des fonctions de direction que de présidence et d'animation d'assemblées. Son expérience dans le milieu de l'éducation des adultes et aussi de soutien aux personnes handicapées lui permet d'avoir une réflexion sur le développement de la participation et de l'engagement démocratique. Il a aussi publié pour le compte de la CEQ le document « Travailleur québécois et lutte nationale ». Son mémoire de sociologie déposé en 1969 portait sur l' (...) « Analyse de quelques manifestations de la conscience ouvrière québécoise (1949-1966) ». Il détient aussi une maîtrise en droit (1997) dont le mémoire s'intitulait « L'obligation de travailler, l'aptitude au travail et

⁵⁶ <http://www.resomtl.com/>

⁵⁷ <http://www.icea.qc.ca>

l'employabilité : trois normes au cœur du retournement de l'aide sociale au Québec au cours des années quatre-vingt ».

Nicolas Poirier-Quesnel : Actuellement coordonnateur de la Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre (COCDMO) depuis deux ans, Nicolas Poirier-Quesnel a toujours porté un regard engagé et réflexif sur l'engagement des individus. Il est détenteur d'une maîtrise en politique internationale à l'Institut des Hautes études internationales (HEI) à Genève et d'un baccalauréat en sciences politiques à l'Université du Québec à Montréal. Antérieurement, il a travaillé au *Youth Employment Summit 2002* (YES) et au Comité aviseur-jeunes d'Emploi-Québec. Il a aussi été président-fondateur du Forum jeunesse de l'île de Montréal et responsable à l'externe à l'Association générale étudiante des secteurs sciences humaines, arts, lettres et communications de l'UQAM (AGEsshalcUQAM).

André Therrien : Engagé pendant plus de 25 ans dans la lutte syndicale, principalement à la CEQ où il été vice-président (de 1965 à 1973), André Therrien a réfléchi à des règles démocratiques et rédigé plusieurs documents de règles de procédures (dont le Code Therrien de la Fédération autonome du collégial). Enseignant de formation, il est maintenant président de la Caisse d'économie solidaire Desjardins (possédant un actif de 400 M \$ et qui œuvre auprès de quatre réseaux : syndical, coopératif, communautaire et culturel) et il a agi jusqu'à dernièrement pendant une quinzaine d'années comme consultant auprès d'organisations sociales (principalement des syndicats tels que la CSQ, la FAC, la SPGQ et la FIIQ) en développement de leurs processus démocratiques.

François Saillant : Engagé pendant plus de 30 ans dans l'action sociale et communautaire, François Saillant est coordonnateur du Front d'action populaire en

réaménagement urbain (FRAPRU⁵⁸) depuis vingt-quatre ans. Impliqué dans la solidarité avec les peuples autochtones durant une dizaine d'années, il est aussi récipiendaire du Prix Droits et libertés 2002 de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Il est aussi co-président du parti politique Option citoyenne. Son intérêt pour la mobilisation des citoyens dans leur communauté l'a amené à plus d'une reprise à perfectionner les modes de gestion démocratique des organisations où il milite.

4 Protocole d'entrevue

Les entrevues se déroulaient selon un canevas préétabli et transmis préalablement aux répondants lors d'un premier contact. La durée prévue des entrevues était d'environ une heure. En pratique, elles ont duré entre 45 minutes et trois heures. Succinctement (voir l'annexe 12 pour le canevas détaillé), l'entrevue était divisée en quatre grandes étapes : (1) Présentation du chercheur et des objectifs de la recherche; (2) Clarification (rappel et définition) des principaux thèmes et éléments à discuter et des démarches préalables effectuées par le chercheur; (3) Entrevue proprement dite à partir de la carte des éléments à couvrir (présentée sous forme de tableau et déposée de manière à pouvoir être vue et consultée en tout temps durant l'entrevue par l'interviewé et l'intervieweur; (4) Conclusion de l'entrevue par l'identification d'autres répondants potentiellement intéressants pour cette étude.

Les premiers contacts avec les répondants

Le premier contact avec les répondants s'est effectué généralement par courriel (voir exemple en annexe 11) et parfois par téléphone. Ce premier contact annonçait le sujet de l'étude. À titre de référence et d'éléments de réflexion⁵⁹, le canevas d'entrevue (Annexe 12) et la grille d'entrevue (Tableau 3.1 et Annexe 13) étaient transmis ainsi

⁵⁸ <http://www.frapru.qc.ca/>

⁵⁹ Cela était transmis par un hyperlien ou un document télécopié.

que la lettre de consentement (Annexe 14). Un rendez-vous était ensuite fixé avec la personne. La rencontre pouvait se tenir à son lieu de travail, au local d'implication militante, dans un lieu public ou dans une résidence privée. La seule contrainte était de disposer d'un endroit calme et où la personne pouvait parler sans contrainte⁶⁰. Enfin, avant le début de l'entrevue, un formulaire de consentement était signé par le chercheur et le répondant. Ce formulaire (Annexe 14) indiquait le sujet de la recherche, garantissait la confidentialité des informations fournies par les répondants — c'est-à-dire qu'on ne pourrait pas reconnaître la personne par les propos utilisés dans le présent mémoire — les coordonnées du chercheur ainsi que du directeur du mémoire. Ce formulaire est conforme au *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'Université du Québec à Montréal⁶¹. De plus, le formulaire comprenait une case demandant au répondant son intérêt aux résultats de la recherche et une autre case donnant l'autorisation de mentionner son nom comme faisant partie de l'échantillonnage du mémoire. À ces deux questions, l'ensemble des répondants ont répondu par l'affirmative. Après ce rituel d'usage, l'entrevue débutait à l'aide de la grille d'entrevue que nous allons maintenant présenter.

La grille d'entrevue

La conduite des entretiens s'est réalisée à l'aide d'une grille d'entrevue partagée avec les répondants. Cette grille présentait la carte conceptuelle du territoire à couvrir lors de l'entretien. Cette grille d'entrevue a été élaborée à partir de la « Grille synthèse des éléments contribuant à la participation et l'engagement dans les processus de décision en grand groupe » présentée au tableau 2.1. L'objectif poursuivi ici était de favoriser la cueillette des récits de pratiques sans tomber dans « l'anecdote », c'est-à-dire

⁶⁰ Une entrevue a été réalisée au téléphone en raison de l'éloignement géographique du répondant par rapport au chercheur.

⁶¹ Voir le cadre à l'adresse suivante : <http://www.unites.uqam.ca/src/ethique/ethique-cadre-normatif.htm>

recueillir l'information bien ancrée dans la pratique des répondants, tout en cherchant à dépasser le simple témoignage, bien que captivant, sur la conduite d'assemblées délibérantes. À ce titre, la première question avait le double objectif d'abord de commencer par le premier élément présenté sur la grille (formation) et aussi de connaître le parcours de vie ayant contribué à construire la personne que le répondant est devenu. Cette question avait donc pour principal avantage de permettre au chercheur de tracer la ligne diachronique des expériences formatrices significatives pour la personne. Cela donnait aussi la chance de retracer par la suite des parcours similaires ou non entre les répondants.

Pour revenir à la grille d'entrevue, nous voulions avoir accès à ce que la personne jugeait fondamental pour la participation ou l'engagement. Aussi, la grille d'entrevue était subdivisée en deux dimensions pour chaque élément à discuter : (1) expériences personnelles et (2) réflexions et conseils. Dans les faits, sauf exception, les répondants allaient de la réflexion à l'expérience concrète et vice versa en toute aisance (voir Tableau 3.1).

Tableau 3.1 : Grille d'entrevue

| | Participation | Engagement |
|-----------------------|--|--|
| 1. Formation | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |
| 2. Méthode | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |
| 3. Animation | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |
| 4. Valeurs | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |
| 5. Information | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |
| 6. Suivis | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |

Durant l'entrevue, le chercheur et le répondant partageaient cette carte découpant les différents éléments (formation, animation, méthode, information, valeurs et suivis). Elle permettait de couvrir les mêmes éléments et surtout d'éviter des oublis potentiels. Elle permettait d'indiquer les « lieux » que le chercheur désirait « visiter »

avec le répondant, mais ce dernier était libre d'y aller ou de suggérer de nouvelles pistes. Cette carte servait de structure à l'entrevue. L'objectif n'était pas de remplir obligatoirement chacune des cases de la grille, mais de s'assurer que l'on avait bien couvert les éléments liés à la participation lors d'assemblées et à l'engagement avant et après la délibération en grand groupe. Cette grille était transmise quelques jours avant l'entretien, laissant aux répondants une période de réflexion sur les expériences qu'ils désiraient rapporter. Au total, un peu plus de 18 heures d'entrevues ont été réalisées.

Les ajouts en cours de processus

Lors du processus de cueillette des récits, certains éléments se sont « naturellement » ajoutés à la grille générale présentée aux répondants. Parmi ces éléments qui ont émergé pendant les entrevues, deux ont été systématiquement intégrés à l'ensemble des entrevues à cause de leur récurrence dans les premières entrevues et à cause de leur influence potentielle sur la participation et l'engagement soulignée par les répondants. Ces deux éléments concernent la transparence dans l'utilisation des règles de procédures et la séparation de la présidence des assemblées de la direction politique de l'organisation.

3. Procédure du traitement des données après l'entrevue

Une fois l'entrevue réalisée, le travail d'exploration des récits commence et une première analyse émerge. Tout comme aux autres étapes de la méthodologie, le processus suit une séquence précise qui permet d'arriver à l'analyse. Voyons maintenant en détail ces étapes de la retranscription à l'émergence de catégories en passant par la lecture flottante et l'apport d'un logiciel pour le traitement du corpus. Cependant, avant d'approfondir ces sujets, revenons sur les actes méthodologiques qui ont été posés tout au long de la recherche.

La posture méthodologique

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une attention particulière a été portée pour assurer la validité de la posture méthodologique et de la neutralité du chercheur dans le processus. Premièrement, nous avons fait usage d'un cahier de travail complet que l'on pourrait surnommer de « journal créatif » (Bertaux, 1997). Ce journal se divise en plusieurs sections. D'abord, les pages méthodologies se rapprochant du journal de bord classique du scientifique. On y note le développement du mémoire jour après jour. À chaque jour où une nouvelle action est posée pour la réalisation de notre recherche, une note s'ajoute au journal. Une section réflexion et questions à approfondir sert de reposoir des idées n'ayant pas encore trouvé leur place dans le mémoire. Cette section permet de verser à chaud des réflexions subjectives qui peuvent ensuite être recadrées à tête reposée. Les recherches bibliographiques, à l'aide d'Internet et des bases de données, sont aussi récoltées dans une section prévue à cette fin. Une liste des actions à réaliser présente le plan d'action pour les journées et semaines à venir. Les schémas heuristiques de compréhension des catégories sont aussi colligés dans les pages du cahier. Enfin, les autres mandats d'animation du chercheur sont aussi présents dans ce cahier de travail, ce qui permet de suivre, au fil des pages, l'évolution réflexive du chercheur.

En plus du cahier de travail, des rencontres bimensuelles avec le directeur de recherche ont permis de faire le point sur l'avancement des travaux et d'identifier les pièges pouvant nuire au travail du chercheur. De plus, lors de ces rencontres, plusieurs conseils méthodologiques et de recherche étaient transmis au chercheur. Cette personne extérieure au processus de réflexion faisait le point avec le chercheur et s'assurait avec lui que le cadre global était respecté. La presque totalité des conseils ou commentaires ont été intégrés au processus de recherche.

Afin de pouvoir remonter le fil réflexif du chercheur, différentes notes « spontanées » ont été récoltées tout au long de la recherche. La première prise de notes se déroulait pendant la retranscription des entrevues. Ces notes ne répondaient pas à un objectif précis. Cependant, elles permettaient de laisser des traces du processus réflexif. La deuxième prise de note était celle exprimée oralement quelques minutes après la fin de l'entrevue. En privé, le chercheur indiquait toutes les idées suscitées par la rencontre réalisée. Ainsi, il était possible de conserver une trace de la subjectivité personnelle du chercheur et aussi de déposer symboliquement ses pensées pour ensuite se concentrer sur la rencontre suivante (particulièrement si elle se déroulait à quelques heures d'intervalle). Enfin, le cahier de travail a accompagné le chercheur tout au long de son processus de réflexion et de rédaction. Cela lui permet de transcrire une réflexion qui pourra émerger à tout moment, même au moment d'écrire ces lignes. Toutes ces notes ont servi, lors de l'analyse du corpus, à favoriser l'émergence de catégories (Miles et Huberman, 2003).

La retranscription des entrevues

La première étape post-rencontre consiste à la retranscription le plus fidèlement possible de l'entrevue. La retranscription a duré entre 6 à 24 heures selon la durée de chaque entrevue, soit environ une heure d'entrevue pour huit heures de temps de retranscription. Il faut aussi prendre en considération que la période de retranscription servait aussi de réflexion sur le corpus. Par la suite, une lecture flottante a permis de revoir dans sa globalité le récit de la personne. Cette lecture flottante nous a permis aussi de repérer des indicateurs ou des synapsies (« les synapsies sont des groupes de mots (locutions) construits sur un nom ou un verbe »⁶²) utilisés pour l'analyse des corpus.

⁶² <http://fable.ato.uqam.ca/guidexpert-ato/geadoc-direct.asp#synapsies>

L'émergence et construction du modèle explicatif

À l'aide des six éléments déjà dégagés et des récits des répondants, la construction d'un modèle explicatif s'est développée au fil des semaines. Cette construction a été facilitée par l'usage du logiciel *Sémato*⁶³ pour le traitement du corpus et a permis de faire émerger des indicateurs relatifs aux éléments retenus de manière à retracer les extraits du corpus portant spécifiquement sur ces éléments ou une combinaison de ces éléments (Mongeau et Saint-Charles, 2005; Plante, Dumas et Plante, 2005). D'ailleurs, on peut consulter la liste des indicateurs par thème que nous avons utilisée pour ce mémoire (voir l'annexe 15 : listes des indicateurs générés par thème)

L'utilisation du logiciel Sémato

Pour nous aider à analyser notre corpus, nous avons opté pour l'utilisation du logiciel d'analyse de corpus qualitatif : *Sémato*⁶⁴. Pour chacun des éléments de notre « Grille synthèse des éléments contribuant à la participation et à l'engagement dans les processus de décision en grand groupe » (Tableau 2.1), nous avons constitué une liste d'indicateurs permettant de repérer systématiquement les extraits du corpus correspondant aux contenus visés. On peut consulter en annexe 15 les listes d'indicateurs utilisés pour chacun des thèmes ayant servi à la recherche des segments du corpus. Le logiciel offre aussi différentes stratégies de vérification de la validité des indicateurs retenus.

⁶³ Sémato est un logiciel en ligne développé par trois chercheurs de l'UQAM, Pierre Plante, Lucie Dumas et André Plante. Voir le site du logiciel à <http://fable.ato.uqam.ca/>.

⁶⁴ Sémato offre de nombreuses possibilités d'analyses à tout chercheur qualitatif. Pour notre part, nous avons utilisé qu'une infime partie du logiciel étant donné le type d'analyse dont nous avons besoin.

La vérification du repérage thématique

Une fois la liste des indicateurs construite, une vérification est effectuée afin de s'assurer que la très grande majorité des textes se rapportant à la catégorie soit extraite par le logiciel et soit pertinente à l'analyse. Cette vérification prend deux formes. D'abord une évaluation des extraits non sélectionnés pour vérifier qu'il ne manque pas des éléments clés à la catégorie. Puis, une seconde vérification est effectuée afin d'obtenir des « thèmes » étanches, c'est-à-dire ne possédant pas les même indicateur pour être en mesure de comparer les thèmes entre eux.

La validation externe

Une dernière vérification et validation externe de la complétude des listes des indicateurs thématiques a été effectuée à l'aide de nombreuses discussions avec le directeur de mémoire et d'autres personnes liées de près ou de loin à la présente recherche. Le but de cette dernière vérification est de s'assurer de ne pas avoir oublié des éléments importants eu égard à un thème et de s'assurer que tous les éléments identifiés comme faisant partie de la catégorie sont pertinents.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre expose de manière détaillée et organisée les résultats et réponses émanant de notre étude. À cette étape de la présentation de notre étude, nous ne désirons pas orienter le lecteur vers des conclusions générales ou des réponses globales se rapportant aux récits de pratiques que nous avons récoltés. Pour cette étape, nous nous limitons à une articulation des réponses obtenues aux principaux éléments de la problématique identifiés lors de notre recherche documentaire. Ces éléments se résument principalement à la formation aux membres, la méthode utilisée (ici, les règles de procédure propres au code), l'animation proprement dite de l'assemblée, les valeurs des membres, l'information disponible et les dispositifs de suivis. Comme nous l'avons souligné au chapitre précédent, nous avons fait parvenir à l'avance notre grille d'entrevue afin que les personnes rencontrées puissent puiser à fond dans leur expérience. Cela a permis aux répondants de faire des liaisons, pendant l'entrevue, entre chacun de ces éléments. Tous les répondants ont d'emblée accordé à ces six éléments une influence certaine sur la participation ou l'engagement. Nous le verrons plus en profondeur dans les sections de ce chapitre. Maintenant, examinons les éléments d'informations récoltés lors des entrevues pour chacun de ces éléments.

1. Formation

La formation est le premier aspect que nous avons ciblé comme un élément contribuant à la participation et aussi à l'engagement des individus. Cet élément était apparu comme primordial lors de notre recherche documentaire, particulièrement à l'intérieur des méthodes alternatives (Emery, 1993; Holman et Devane, 1999; Beaulieu et Carrière, 2000). Selon nos répondants, l'apprentissage d'une méthode, particulièrement lorsqu'elle est nouvelle, comme le sont les méthodes alternatives, est primordiale pour s'assurer d'obtenir les résultats désirés. Par ailleurs, nous verrons

dans cette section, que le mouvement étudiant a été souvent un contexte formateur pour nos répondants. Nous verrons que le fait d'agir à titre de formateur est aussi une source de formation. Nous terminerons par un résumé de la section.

La première initiation : le mouvement étudiant

Les questions portant sur la formation à la délibération en assemblée et plus particulièrement sur leur propre cheminement de formation ont permis de comprendre la trajectoire personnelle de répondants. Ainsi, à titre d'illustration, cette trajectoire est marquée par les changements de milieu (par exemple du syndicalisme vers la coopération) car un nouvel apprentissage des règles en présence est nécessaire.

Il en ressort que le mouvement étudiant est une porte d'entrée importante et un lieu d'initiation aux règles démocratiques, au vivre ensemble et à l'acte de décider en grand groupe. L'expérience peut se limiter à la participation à des assemblées ou s'étendre jusqu'à l'implication sur un exécutif d'une organisation nationale (telle l'Union générale des étudiants du Québec, UGEQ ou la Fédération étudiante universitaire du Québec, FEUQ) comme en témoignent ces quelques extraits :

857-répondant_3

Moi, c'est arrivé dans le mouvement étudiant. J'avais 15 ans. J'étais présidente d'abord de ma classe et là j'étais présidente au niveau régional de la Jeunesse étudiante catholique, la JEC. [...] C'était le code Morin dans les Assemblées nationales. Peu importe qu'on était jeune, c'était ça. Il était appliqué de façon stricte et intelligente, dans le sens où ce n'était pas une religion. Mais c'était cela notre code et il fallait le suivre. [...] Par exemple, dans cette assemblée, on parle d'une centaine de personnes au niveau national.

771-répondant_9

Que j'ai été formé à tout ce qu'on a appelé les procédures du code Morin. Je les ai utilisées. **801-6** J'ai fait partie aussi du mouvement étudiant. Ça m'amuse de penser à cela en ce moment parce qu'il y a un petit peu de remous. Tu vois, moi j'étais étudiante à [nom de l'université] à la fin des années soixante, début soixante-dix, donc l'année 70 entre autres, en France

c'était 68 qui était le plus grand remous. Ici, ç'a été un petit peu plus tard, fin 69-70.

210-répondant_8

J'ai commencé à m'initier aux codes par les associations étudiantes. Ça remonte assez loin par exemple, ça remonte au temps de l'UGEQ, l'Union générale des étudiants du Québec. **210-5** L'UGEQ avait fondé des associations régionales à l'époque et je m'occupais de l'association régionale des étudiants [nom de la région]. Dans ce qu'offrait l'UGEQ, elle nous offrait de la formation en animation de groupe et des formations en procédure d'assemblées délibérantes. Et ma première initiation a été avec l'UGEQ, de suivre un stage en procédure d'assemblée délibérante.

Il n'est pas étonnant de constater que les premières expériences démocratiques soient formatrices pour les personnes que nous avons rencontrées. Il est par ailleurs intéressant de souligner que malgré l'imposante expérience que la très grande majorité de nos répondants avaient, l'étonnement et la découverte étaient encore au rendez-vous.

La formation et l'engagement

L'impact de la formation sur l'engagement est cependant plus nuancé. Certains arguments alimentent l'hypothèse qu'une bonne formation encourage la participation et permet un engagement soutenu.

159-répondant_12

159-11 Sur le plan de la formation, je pense que ça prend plus que la participation, ça prend l'engagement. Parce que, cela ne suffit pas de dire - je vais aller à l'assemblée générale de [nom de l'organisation], donc je suis un démocrate. Il faut que tu t'engages à soutenir ton entreprise coopérative.

1045-répondant_15

1045-6 Oui, c'est de l'autoformation démontre qu'une fois la délibération terminée il faut engager. Une fois que tu as compris ça et donc c'est certain que mon engagement découle de ma formation, oui. Ou à l'inverse, plutôt. C'est par la négative que je l'ai compris. Au début, je croyais beaucoup à l'instance de délibération. Je me mobilisais pour aller à l'instance, pour aller au micro, etc. Et souvent, tout ça débouchait sur des résolutions ou des pistes

d'actions qui étaient sans queue ni tête parce que l'espace de délibération n'avait pas structuré suffisamment la réflexion. La méthode employée n'amenait pas vraiment à quelque chose de vraiment concret. Et on voulait tout tellement mener à bien notre idéalisme d'une façon ou d'une autre. Ça se traduisait souvent par des résolutions qui étaient difficilement applicables.

478-répondant_7

... on a des belles assemblées, parce que les gens savent c'est quoi les choses de base. Ils connaissent autant le fonctionnement de base d'une assemblée des travailleurs, des ouvriers d'usine. **478-31** Ils connaissent c'est quoi une décision, une décision collective.

Dans cette optique, la formation englobe des éléments qui débordent de la simple participation à une instance démocratique. Elle intègre également des éléments d'engagement. La formation soutient la participation et la participation conduit à l'engagement.

L'agir comme formateur

Un trait marquant des personnes possédant une imposante expérience, comme celle des personnes ayant répondu à notre enquête, est qu'elles jouent souvent le rôle de formateur auprès de novices ou d'autres personnes désirant se perfectionner dans l'art d'animer une assemblée. Ainsi, lorsqu'ils parlent de la formation, ils portent aussi un regard sur eux-mêmes comme formateur ou concepteur de cadre de formation aux mécanismes démocratiques.

531-répondant_2

531-17 J'ai été responsable de la formation [nom du groupe]. (...). **531-19** Dans ce cadre-là, j'ai bâti ce qui est le programme d'éducation de [nom de l'organisation] maintenant qui a maintenant 30 ans d'âge. **531-20** Inspiré de ce que j'avais appris en [nom du lieu d'apprentissage]. J'avais découvert ces méthodes-là, là-bas et je les avais utilisées. Je les avais ramenées ici en milieu syndical.

17-répondant_10

17-14 Moi, je pense que la meilleure formation qu'on peut donner, comme président d'assemblée ou présidente d'assemblée, c'est d'être extrêmement respectueux envers les gens et disponible. [...] Moi, je pense qu'un président ou une présidente d'assemblée doit être capable de déceler le malaise d'une personne et lui demander — est-ce que je peux faire quelque chose pour vous aider? Est-ce que c'est exactement cela que vous vouliez dire? **17-21** L'aider, se rendre disponible et cela est beaucoup meilleur en formation. [...] C'est de les aider. **17-28** Et cela à mon avis pour la formation de masse, c'est la meilleure qu'on puisse faire.

La réflexion sur la formation

Comme nous l'avons indiqué dans le point précédent, les enseignements de la praxis ont donné aux répondants des clés de compréhension et d'analyse de l'apport des procédures d'assemblée. Ces clés s'expriment sous la forme de vœux ou conseils tournés vers les jeunes et les nouveaux membres. La formation apparaît ainsi comme un outil d'éveil à la démocratie et aux pratiques de délibération. Elle permet de saisir plus rapidement comment intervenir et contribuer de manière constructive à la réflexion et à la décision collective, sans pour autant garantir une adhésion ou un engagement dans l'organisation.

775-répondant_9

Honnêtement, les procédures d'assemblées délibérantes, quel que soit le code, moi j'apprendrais cela volontiers à des enfants. Il y a des choses que l'on fait, un peu spontanément. **775-11** Par exemple, dans les classes, les enfants vont apprendre à lever la main. À parler chacun leur tour. **775-13** Ils vont apprendre assez vite qu'il y a des points de vue différents sur les choses et que si on veut décider quelque chose, ben ils vont comprendre la loi de la majorité et de la minorité. Par exemple, qui est d'accord pour aller faire telle chose. Moi je crois qu'on pourrait très bien utiliser de cela, de ces principes-là en les transposant...

415-répondant_11

415-1 Moi, je pense que dans la formation, c'est véritablement c'est de faire découvrir le sens du système de contrainte dans lequel on est. Il y a des contraintes à la délibération publique, mais c'est pour plus-value en termes de démocratie et décisions collectives. Les gens ne se rendent qu'un code de

procédure comme une structure si c'est vraiment au service de ceux qui se commettent dans un processus collectif. C'est effectivement extrêmement efficace.

703-répondant_5

703-62 Il n'y a rien qui forme comme le fait d'avoir les deux pieds dedans. De regarder et d'essayer. Oui, il peut y avoir de la formation.

En terminant cette section, nous retiendrons, dans un effort de réduction des données pour dégager l'essence des propos que nous avons recueillis par rapport au rôle de la formation sur la participation et l'engagement, que la formation doit se faire au début (avant ou dès les premières participations à des assemblées) et se prolonger tout au long du parcours de la personne engagée dans une organisation. Ainsi, l'acte de former à la délibération démocratique ne repose pas uniquement entre les mains d'un formateur. Il repose aussi entre les mains de la personne qui anime les assemblées et les personnes qui assurent les suivis.

2. Méthode : les règles de procédures

La formation sous-entend de se former à quelque chose, en l'occurrence aux règles de procédure propres au code utilisé pour régir les délibérations. Ces règles se situent entre les dispositifs de la formation et l'animation proprement dite de l'assemblée. Le formateur enseigne les règles de procédure propres au code utilisé. L'animateur les utilise.

Les récits de pratiques entendus nous conduisent à l'idée que tout code de procédure exige un apprentissage. On évolue avec difficulté dans un univers démocratique lorsqu'on ne possède pas les clés de compréhension communes contenues dans la méthode. À l'autre bout, une part importante de l'efficacité repose sur les épaules de l'animateur. Comme nous le verrons plus loin dans la section portant uniquement sur

cet élément, il est intéressant de constater que la méthode prend vie principalement par l'animation exercée par la personne qui en est chargée.

Les règles sont neutres, mais leur usage est subjectif

Le premier aspect qui ressort lorsqu'on parle du code utilisé lors des assemblées délibérantes est que les règles appartiennent à l'assemblée, du moins l'assemblée telle que perçue par l'animateur. Elles seraient donc « neutres » en elles-mêmes au sens de sans couleur en soi, ces règles seraient plutôt colorées par celui ou celle qui les utilise.

Voici quelques extraits de récits de pratiques présentant cet aspect :

1138-répondant_6

1138-26 Ce que la loi dit, c'est que les règles de procédure d'une assemblée délibérante pour nous, ce sont les règles que l'on édicte. **1138-27** Donc, souvent, je dirais même que l'un des conseils que l'on donne à des petits groupes, c'est la règle de celui qui est là. Or, s'il décide - toi, tu as les cheveux trop longs, tu ne votes pas. Il y a un potentiel de poursuite, c'est clair, tu ne peux pas faire cela. C'est discriminatoire. (...) La vie démocratique est assurée. **1138-43** Plus vous vous enfargez dans les détails, plus vous vous enfargez dans les procédures, il y a qui dit - c'est parce que tu ne la suis pas la procédure.

9-répondant_10

La règle, c'est toujours l'assemblée. **9-34** Moi, c'est ma règle, mon critère de base, c'est ma foi absolue - l'assemblée qui doit conserver le contrôle de son fonctionnement.

415-répondant_11

Il y a des contraintes à la délibération publique, mais c'est pour plus-value en termes de démocratie et décisions collectives. **415-3** Les gens ne se rendent compte qu'un code de procédure comme une structure si c'est vraiment au service de ceux qui se commettent dans un processus collectif. C'est effectivement extrêmement efficace.

À la manière d'une argile non travaillée, le code se moule à qui celui anime. Tout comme l'argile, les codes demandent d'en connaître les rudiments pour arriver à former l'objet désiré. Il n'en demeure pas moins que l'artisan donne la forme au code

et c'est donc entre les mains de ceux qui animent un espace de délibération que revient la tâche de le modeler.

La force mobilisatrice et démobilisatrice de l'utilisation des codes

Dans le même ordre d'idées, il appert qu'une dérive de la situation évoquée précédemment a pour effet de nuire à la participation et surtout à l'engagement des gens. On peut comprendre qu'un bon usage des règles aura des effets positifs et un usage mal défini aura pour effet la démobilisation des membres. En fait, son caractère « neutre » donne à croire que l'on peut en faire ce que l'on en veut. Le danger réside ici entre le désir de flexibilité pour s'adapter aux différents milieux ayant des assemblées et le risque de dénaturer un processus démocratique en le vidant de son sens.

258-répondant_8

258-1 Si la méthode est efficace, si l'assemblée se déroule bien. Les gens vont sortir de l'assemblée avec la satisfaction du devoir accompli. (...) Parce qu'ils ont investi dans leur assemblée. C'est un investissement pour le monde. Il y en a qui se payent des gardiennes pour venir à des assemblées. Il faut qu'ils se déplacent, ils payent de l'essence. Ils consacrent leur soirée à cela. Il y a un investissement concret. Est-ce que cet investissement est rentable? Sinon, comme dirigeants, on n'est pas capable de rentabiliser, on va les perdre. Il y a un peu de tout cela dans le désintérêt, dans la démotivation, dans la participation. S'ils partent avec la satisfaction du devoir accompli, on fait un pas de plus pour la prochaine assemblée. Ils auront moins de misère à revenir. Ah, ç'a été utile. C'est pour cela que la manière que l'assemblée est menée ça peut faire une différence. Le monde hait les assemblées qui tournent en rond, qui placotent, placotent, placotent.

524-répondant_2

524-29 [le président] se permettait de passer à côté des procédures avec la complicité de la salle. Et c'était efficace. Des fois ça bousculait du monde, mais c'était efficace.

23-répondant_10

Ça va revenir sur des choses que j'ai dites tantôt. **23-2** Négativement, l'ancienne utilisation abusive du Code Morin ça rebuté des gens à participer.

Parce qu'ils disaient - on va aux assemblées, on a trois-quatre ténors qui nous règlent l'assemblée et nous prennent par surprise. Ça c'est l'élément négatif.

Il faut connaître les règles de procédures

Nous l'avons mentionné précédemment, la participation nécessite un apprentissage minimal des règles de procédures pour arriver à se diriger dans la mécanique de l'assemblée délibérante. La conduite de délibérations nécessite, elle, une compréhension plus fine afin d'en saisir les subtilités de son utilisation.

783-répondant_9

Mais aussi si tu n'arrives pas à gagner, tu te dis la prochaine fois, laisse faire, je vais m'y prendre autrement. Entre autres, moi je pense qu'il faut préparer le terrain. **783-6** Quand tu connais les règles, il faut que tu prépares le terrain. Moi, je suis dans un processus où on prépare le terrain. On va avoir un congrès, c'est énorme, 2000 personnes. Moi, je regarde actuellement ce qui se passe dans le congrès de régions. (...) Ce n'est pas moi qui l'ai décidé de l'issue du vote, mais je peux toujours bien décider que je vais préparer le terrain. **783-13** Pour que connaissant les règles, mon point de vue soit porté par le plus de gens possible et soit le plus clair possible. Donc, je vais anticiper. **783-15** La connaissance des règles va me permettre d'anticiper et donc de mettre des chances de mon côté. Parce qu'une des raisons pour lesquelles les gens ont des problèmes parce qu'ils n'ont pas de formation ou de formation d'expert. C'est qu'ils se font avoir, ils ne comprennent pas, ils n'anticipent pas. Moi, je peux anticiper, je me regarde aller pour le congrès qui dans quelques semaines. J'anticipe. **783-20** Je dis ça, qu'est-ce que je peux faire, comment je peux utiliser les règles, d'après moi, pour le meilleur. Ce n'est pas de la manipulation. **783-22** C'est de l'utilisation des règles, mais ça me donne une capacité d'anticipation que des gens qui n'ont pas ma formation, mon expérience, n'auront pas.

472-répondant_7

472-65 Ils connaissent très bien la procédure. **472-66** Ils connaissent très bien la méthode. Qui savent très bien où se situer. **472-68** Qui là, ils sont capables de faire un amendement, tout le monde discute de l'amendement. **472-69** Quelqu'un arrive avec un sous-amendement, tout le monde discute très bien du sous-amendement. Là tout d'un coup, tu arrives avec un gros groupe comme ça. **472-71** Tu arrives à des propositions qui sont allées chercher les sentiments quelque part, les sensibilités et les courants de penser des uns et des autres et que tu arrives avec quelque chose de sage.

L'utilisation de la procédure est un champ d'expertise

Sans aborder dès à présent toute la question de l'animation qui sera approfondie plus loin, il appert important de souligner ici que l'usage de la procédure repose entre les mains d'experts ayant comme rôle soit la préparation du processus décisionnel ou l'animation. La compréhension pointue des rouages peut être confiée à une personne et non reposer sur l'ensemble d'une équipe (tel un comité exécutif). Son mandat sera de s'assurer que l'ensemble est régulé dans le respect des règles.

997-répondant_4

997-1 Non, c'est-à-dire, c'est sûr qu'on avait à respecter les codes de procédure dans les assemblées générales. D'habitude, ce qu'on faisait, on se fiait sur des experts. C'est-à-dire on avait des gens avec qui on travaillait. Des avocats qui nous ont conseillés et qui étaient des alliés aussi. (...) Moi, c'est particulier, mon métier et ma personnalité aussi. **997-15** Moi, les règles et les politiques et tout ça. Je sais que c'est nécessaire, mais ça me pue au nez. Je laisse les autres le faire. C'est un peu comme la gestion de ressources humaines.

Le temps, inutile de le normer

Nous avons une sous-question concernant les règles de procédures portant sur la gestion du temps. Après avoir parcouru les articles portant sur les méthodes alternatives, nous avons identifié comme moyen de favoriser les délibérations l'encadrement du temps. Ainsi, les méthodes alternatives obligent un délai minimal d'une journée à quelques jours pour qu'un cycle de discussions et de décisions collectives soit complété⁶⁵. Malgré que la répartition des débats sur une période de temps ne se retrouve pas dans les codes de procédure, plusieurs organisations démocratiques répartissent les débats des assemblées sur plusieurs jours (parfois jusqu'à une semaine). De l'avis des répondants, encadrer le temps de parole ou de délibération de manière formelle ne favoriserait pas la participation ou l'engagement

⁶⁵ On peut consulter les Annexes 8 et 9 qui présentent la construction de l'horaire en détails des deux méthodes alternatives.

des membres. Les codes d'assemblée délibérante offrent des outils, tel par exemple l'ordre du jour avec des périodes de temps préétabli et adopté en début de rencontre, pour permettre aux participants d'une instance de prendre conscience du temps. En fait, on pourrait dire qu'en règle générale, on est plus préoccupé du temps qu'on prend à délibérer que celui qu'on ne prend pas (tel prendre une heure au lieu de trois). Sans pour autant parler de souplesse (en fait, c'est assurément sur cet aspect qu'ils recommandent d'être le moins souple), il s'agit de faire preuve d'intelligence dans l'application du minutage du temps de parole.

731-répondant_5

731-38 Alors, au bout de trois minutes, j'ai dit - [Michèle (nom fictif)], déjà que je t'ai laissé un peu dépassé des deux minutes, j'aimerais que tu conclus soit avec une proposition. Et là, elle part en disant que je suis la seule Noire ici, je vais prendre le temps que je veux pour parler. **731-40** Je dis - Michèle, je te donne une minute de plus, ce que je veux c'est que tu conclus et que tu amènes des propositions. Tu es en train de gaspiller ton temps de la minute. **731-42** Moi, je te donne une minute de plus, c'est contre la règle, mais je le fais que oui, je concède que notre salle n'est pas très colorée. Tu conclus. Elle ne voulait rien savoir. Alors je dis - JE DÉCRÈTE LA PAUSE.

Les petits groupes : déjà présents

À la manière de la question sur le temps, nous avons questionné nos répondants sur l'utilité de diviser en petits groupes les nombreux participants à une instance. Contrairement à la question sur le temps, nous avons pris conscience que cette pratique est beaucoup plus répandue que ne laissent croire les codes de procédures. En fait, la division en ateliers pour comprendre un sujet précis et choisir des orientations communes est une pratique se retrouvant dans la plupart des pratiques de délibération des milieux tant syndical que communautaire en passant par la coopération.

En bref

Nous retenons particulièrement quelques éléments explicatifs de l'utilisation des règles de procédures de délibération contribuant à la participation et à l'engagement. Tout d'abord, on peut se représenter les règles de procédures comme un agent neutre teinté par les personnes qui en font usage et exercent un leadership. En lien avec cet usage, le code peut être un agent mobilisateur important, ou de démobilisation s'il est mal utilisé. On peut donc affirmer que les règles de procédures de délibération influencent, positivement ou non, la participation et l'engagement. Enfin, l'idée qu'un encadrement du temps de parole ou de délibération pourrait favoriser la participation ou l'engagement est globalement à rejeter. Pour ce qui est de l'usage des petits groupes, cette pratique est présente au sein des organisations démocratiques.

3. Animation

On ne peut penser aux règles de procédures de délibération sans faire référence à la personne qui a pour mandat d'animer, d'être le chef d'orchestre de la partition qu'est le code. Les récits de pratiques montrent bien l'aspect « naturel » de ce lien puisqu'il arrivait souvent lors des entretiens que les répondants abordaient le thème de l'animation alors qu'ils parlaient encore du code de procédure.

Nous verrons maintenant ensemble les éléments de l'animation qui ont été marquants lors des rencontres avec nos acteurs d'expérience rencontrés. Nous présenterons tout d'abord dans cette section les exemples marquants de bonnes et mauvaises animations vécues. Nous aborderons aussi le difficile ménage entre engagement et animation.

Les réflexions sur les bonnes et les mauvaises animations de processus décisionnels

Les expériences négatives d'animations semblent aussi, sinon plus présentes que les expériences positives. Ces expériences contribuent à créer une compréhension de ce

qui peut être fait, et surtout ce qui ne doit pas être fait. Ce que nous retenons de ces expériences, c'est d'abord le danger de mauvaise animation pouvant influencer négativement l'engagement des personnes. Une mauvaise animation semble celle réalisée par une personne centrée sur sa performance ou ses connaissances et non sur ce qui se vit dans l'assemblée. Les notions de confiance et de respect reviennent souvent pour décrire les aptitudes requises pour une bonne animation. La confiance de l'assemblée en l'animateur pour ses qualités, dont le respect de tous et chacun comme membre de l'espace de délibération, est primordiale. La confiance est d'ailleurs fragile et l'animateur doit tout mettre en branle pour éviter de la perdre, car il perdra assurément le respect de l'assemblée.

110-répondant_13

Si tu veux aussi dans les situations où c'est assez difficile. **110-38**

L'animation est clé. **110-39** L'animation est perçue comme qui finalement est là pour faciliter le processus de décision à partir d'une bonne idée. Je me suis retrouvé très récemment.

819-répondant_9

J'essaie de trouver un exemple négatif que j'aurais pu voir quelqu'un qui n'avait pas ça dans un rôle de procédure délibérante. Oui, je peux dire que je l'ai vu. **819-5** Souvent, c'est parce que les gens qui président sont trop centrés sur eux. **819-6** Oui, quand tu veux présider un groupe animé, il faut que tu sois centré sur ce qui se passe devant toi. Quand ça ne marche pas, c'est que tu es trop centré sur toi. Soit sur ta performance comme maître des règles du jeu. Tu n'as pas envie d'avoir quelqu'un qui fait une démonstration qui est bonne, qui connaît bien les règles. Ça m'empoisonne. **819-11** Ou alors, quelqu'un qui est centré sur ses idées parce qu'il y a dans certains types d'assemblées la personne qui préside a aussi des opinions. Quand ça devient une façon de passer ses opinions sans partager avec les gens, oui j'ai vu ça. Ça fait que ton groupe est stérile. **819-15** La personne qui préside doit vraiment être centrée sur ce qui se passe devant elle et non pas sur elle-même. **819-16** Tu as beaucoup de gens qui sont des présidents de ça, à l'université des gens connus, qui sont centrés sur eux. Alors, on est là pour consommer ce qu'ils disent. Mais, ça tue un peu la délibération.

17-répondant_10

17-16 J'ai déjà vu en difficulté au micro et quelqu'un à la présidence d'assemblée qui se bidonnait comme s'il avait réussi à le mettre en boîte. Moi, je trouve cela horrible ! Je trouve cela épouvantable. **17-19** Moi, je pense

qu'un président ou une présidente d'assemblée doit être capable de déceler le malaise d'une personne et lui demander - est-ce que je peux faire quelque chose pour vous aider? Est-ce que c'est exactement cela que vous vouliez dire? L'aider, se rendre disponible et cela est beaucoup meilleur en formation. Quelqu'un s'exprime et on se rend bien compte qu'il n'a pas la bonne méthode au micro.

L'animation, facteur humain important

En situation difficile, l'animateur semble être une clé importante pour dénouer la situation. L'animation, c'est aussi la personnification du code de procédure par une personne. On fait donc une association entre le code (que l'on aime ou que l'on n'aime pas) et l'animation. Si l'assemblée s'est bien déroulée et que tous partent avec le sentiment du devoir accompli, on l'attribuera au travail du président bien plus qu'au code. Cette personnification aura aussi comme effet de créer un lien de confiance entre l'assemblée et la personne qui préside. Ce lien peut se développer dès la première assemblée, mais cela se raffine généralement après plusieurs rencontres. La confiance et la connaissance du comportement de la présidence auront un effet d'entraînement. En plus de la confiance du groupe, parmi les autres qualités requises par une personne ayant comme tâche l'animation d'un grand groupe, il y a l'écoute et l'attention à ce qui est dit lors de l'assemblée. La personne doit aussi bien connaître les règles de fonctionnement pour répondre rapidement ou parfois même proposer des solutions de délibérations pour aider le groupe à terminer la tâche qu'il a commencée.

Une formation fortement recommandée

Enfin, sans pour autant revenir sur la première section de la formation, une maîtrise minimale des règles de la délibération est nécessaire pour une animation réussie. Contrairement au rôle de participant qui est accessible à toute personne intéressée à l'objet discuté par l'organisation, l'animation n'est pas à la portée de tous. Pour être en

mesure d'animer, on doit posséder des qualités personnelles d'animateur ou suivre une formation pour arriver à bien réaliser le mandat.

L'animation, une question de feeling

Quelques propos ont été rapportés sur l'importance de sentir l'assemblée. Sans avoir d'éléments plus précis à évoquer dans un premier mouvement de l'esprit, les répondants indiquaient souvent et tout naturellement l'importance de sentir où était rendue l'assemblée. Dans un deuxième mouvement de l'esprit, ils identifieraient le fait de travailler ou non sur la question en débat, ou encore qu'un murmure circule dans l'assemblée indiquant soit une fatigue ou une incompréhension d'une règle.

En terminant, on pourrait imaginer la situation en disant que l'assemblée et l'animateur forment un couple-danseur qui doivent exécuter les pas ensemble. L'un étant plus meneur (l'animateur), l'autre plus ou moins expérimenté (l'assemblée), les deux s'entraînant dans une valse, dont le but final sera le ballet des décisions prises collectivement et le respect de chacun. Nous y reviendrons dans l'analyse.

La rencontre de l'animation avec l'engagement

Le lien entre l'animation et l'engagement semble plus faible. Une bonne animation saura donner un sentiment favorable aux personnes ayant pris quelques heures ou quelques jours dans un processus décisionnel. Cela permettra d'avoir le sentiment du « devoir accompli » ou encore de donner le « buzz d'assemblée ». Cependant, le nombre d'éléments extérieurs à l'animation de la rencontre empêche toute possibilité d'établir une corrélation entre les deux.

665-répondant_14

665-1 Ben, forcément ça a un impact quand on travaille avec une même personne au niveau de l'animation ça développe un espèce de lien de confiance et là ça peut avoir un impact sur aussi que les gens vont revenir à l'assemblée vont avoir envie de continuer à travailler. Vont sentir de plus en

plus qu'ils forment un groupe, qu'il y a une solidarité. **665-3** Ce n'est pas nouveau pour la personne qui anime, elle en a déjà entendu parler. Donc à peut faire des liens avec l'année d'avant. C'est un facteur de contribution, c'est pas le seul. En même temps si ça va mal, ça peut contribuer au désengagement aussi. Y'a des groupes qui disent, on s'est fait tellement mal servir l'an passé, on avait hâte que tu reviennes. Y'a des groupes qui ne m'ont pas rappelé aussi. **665-8** Il y a des modèles d'animation qui plaisent à des groupes et d'autres pas. Toute l'organisation de l'assemblée, la façon dont ça s'est préparé, ça a des éléments aidant à l'engagement. Sentir que le monde est bienvenu avec ce qu'ils sont et ce qu'ils apportent aussi.

En bref

Voici en quelques lignes les interrelations de l'animation avec la participation et l'engagement. L'image phare qui ressort de nos entrevues est celle du couple de danseurs, et même plus précisément de danseurs de tango où l'animateur a le rôle du meneur. Pour que le Tango soit réussi, l'animateur doit posséder un minimum d'aptitudes issues d'une bonne formation et de qualités personnelles d'écoute et de leadership qui font de lui un animateur de talent. Pour que la danse soit réussie, il faut que l'animateur s'investisse humainement dans le processus, qu'il sente sa partenaire, l'assemblée, et lui fasse confiance.

4. Valeurs

Nous explorons dans cette section tout d'abord l'enracinement des valeurs chez nos répondants et aussi la perception qu'ils ont des participants. Ensuite, nous mentionnons les principales valeurs évoquées par nos répondants et nous terminons sur certains récits.

L'importance et la place des valeurs dans l'action des individus

Après notre recherche documentaire, et aussi sur la base de notre expérience des instances démocratiques, nous savions qu'il était important qu'un bagage de valeurs

et de principes soit présent dans la structuration d'une assemblée délibérante (de la formation aux suivis). Cependant, nous n'avons pas conscience de l'enracinement profond de ces valeurs tant chez nos répondants que chez les participants aux assemblées. Cet enracinement s'opère d'abord dans la manière de participer, et surtout dans l'engagement à long terme des personnes.

Plusieurs répondants ont rapporté la place importante des valeurs dans l'action des individus, généralement membres de l'organisation. Ces valeurs sont le moteur véritable de leur participation aux processus décisionnels et de leur engagement. Sans ces valeurs, les personnes ne pourraient s'investir de bonne foi dans cet encadrement.

Quelques valeurs invoquées

Au fil des entretiens que nous avons faits, les personnes rencontrées ont mentionné plusieurs valeurs permettant, contribuant ou supportant la participation et l'engagement. Nous prenons ici le temps de les indiquer. La première valeur est la transparence. Il est important aussi de souligner que la valeur de transparence a émergé lors des premières rencontres. Nous avons par la suite questionné spécifiquement nos répondants sur l'importance ou non de la transparence au sein d'instances démocratiques. Tous ceux qui ont été questionnés sur ce point sont unanimes, la transparence est une valeur importante pour la bonne marche d'une assemblée. Particulièrement en ce qui a trait à l'information, la transparence représente assurément la charnière avec le thème des valeurs. Pour certains, l'information et la formation sont des valeurs. L'argumentaire développé en lien avec ces deux éléments est que la présence de formation et d'information garantit que le processus démocratique est démocratique. Il va de soi que la démocratie comme valeur traverse les récits de nos répondants. On peut aussi nommer l'équité, l'équilibre, le respect de la parole de l'autre, la liberté, la solidarité, l'autonomie, le progrès social et la fidélité.

365-répondant_1

365-1 C'est clair que pour moi, les valeurs que tu portes ne peuvent pas faire autrement se retrouver dans la façon que tu animes et que tu te donnes pour faire ça pour permettre la délibération. Ce n'est pas pour rien, par exemple [nom de l'organisation], on a des moyens pour faciliter la prise de parole des membres qui sont plus des gens de classe populaire. On a des moyens axés sur la formation pour les gens. **365-4** Ça repose sur des valeurs d'égalités. **365-5** D'égalités à la base, je pense qu'il y a aussi des valeurs de liberté là-dedans qui sont extrêmement importantes parce que c'est toute la question du pluralisme et la pluralité de point de vue. Le respect des différents points de vue qui existent, ça je pense que de ce côté-là. C'est clair que tu n'empêcheras pas, je ne dirais pas qu'il n'y a pas de tension et qu'il n'y a pas du monde qui disent - Ah, pas encore le fatigant de telle place. Ça existe ce genre de trucs-là. **365-9** Mais, pour moi c'est une valeur fondamentale la liberté d'expression. La libre expression des différents points de vue. La liberté d'opinion. Mais aussi le respect de la décision de la majorité. Tu ne peux pas continuellement revenir sur des choses qui ont déjà été adoptées parce que tu n'es pas d'accord. **365-14** Au moins, il y a des valeurs qui traversent... les mêmes qu'on essaie de défendre et qui aussi traversent la façon qu'on prend notre groupe. La façon que notre groupe fonctionne.

226-répondant_8

Quand tu dis à quelqu'un - tu n'as pas 20 minutes pour parler parce qu'une soirée ce n'est pas éternel. On ne peut pas accepter que tu prennes 20 minutes et l'autre en arrière il n'aura plus de temps à la fin. **226-34** C'est les règles démocratiques qu'on se donne pour s'équilibrer. Les procédures pour moi c'est le gros souci de l'équité à la participation et à la vie démocratique des assemblées. **226-36** [*C'est une valeur aussi?*] **226-37** Oui, c'est une valeur d'équité pour dire - nous on le fait, tout le monde sur le même pied. Que tu sois président de la centrale ou que tu sois le délégué ou le membre, tu participes à l'assemblée, tu as le même traitement, tout le temps.

827-répondant_9

Moi, ce que je constate, c'est lorsqu'il y a un certain nombre de valeurs qui sont présentes dans des assemblées. C'est un facteur de fidélité au groupe. C'est quelque chose qui va leur donner envie de continuer et les faire adhérer de façon peut-être plus certaine, plus profonde. Je me mets toujours dans la situation des gens qui perdent, c'est-à-dire que ce n'est pas ton point de vue qui gagne. Supposons que tu gagnes, c'est facile. Mais quand tu perds, qu'est-ce qui fait que tu restes là ? C'est généralement parce qu'au plan des valeurs tu t'y retrouves. Au plan général des orientations [nom de l'organisation], mais aussi par les valeurs portées par le groupe que tu t'y retrouves, ce n'est

pas parce que tu as perdu au plan de tes idées que tu n'es pas considéré, tu n'es pas quelqu'un... Je crois que cette expérience-là elle conforte l'engagement. [... À une rencontre,] il y avait un vote pour choisir le nouveau président du comité et toute son équipe. Il y en a qui ont perdu évidemment. C'est dur perdre. Ce n'est pas juste perdre parce que ton point n'a pas passé. Tu t'es projeté à un poste important et tout ça et tu perds. C'est comme perdre ses élections. Qu'est-ce qui fait que des gens vont rester ou ne resteront pas, à mon avis ça va être les valeurs ambiantes de l'organisation. Ils peuvent se sentir très estimés. Même s'ils ont perdu.

Les valeurs de démocratie comme fer de lance

Plusieurs valeurs liées au fait d'être démocratique dictent le fonctionnement de l'organisation. Ainsi, en font partie, au même titre que le droit à l'information, le droit de poser des questions, de demander des clarifications sur une question, de délibérer et de voter (un membre, un vote), ainsi que la préoccupation de l'équité.

Une autre valeur importante est celle du collectif. Ainsi, vivre en démocratie signifie le respect de la décision de la majorité, sans rejeter le droit à la divergence (la minorité) et aussi la liberté d'expression. C'est d'ailleurs derrière cette valeur du collectif qu'une partie de l'engagement se déroulera puisqu'en partageant cette valeur, les membres s'engageront dans les actions décidées même s'ils y étaient initialement en défaveur.

442-répondant_11

Moi je dirais, il y a trois grandes valeurs qui sous-tendent, [nom de l'organisation] là j'entende et j'ai même fait des textes là-dessus. Le [nom de l'organisation] je dirais fonctionne, repose sur trois pieds. Sur un trépied. La première valeur c'est l'autonomie. C'est la capacité que doivent avoir toute personne et toute organisation de s'autodéterminer. [...] Nous c'est d'abord à la base. Un syndicat qui veut câlisser son camp, c'est pas compliqué. Il n'envoie plus ses cotisations pis il ne va plus aux instances et voilà, c'est faite! Donc, la valeur d'autonomie. C'est vrai pour les organisations, mais c'est vrai pour les personnes. C'est-à-dire notre tâche, comme syndiqué c'est de travailler à autotomiser les personnes, à améliorer leur sort, à faire en sorte qu'ils puissent profiter d'un partage de richesse pour que les conditions physiques d'existence leur permettent la liberté. C'est le premier élément. Le

deuxième élément, c'est le progrès. Catégorie un peu large, c'est le progrès social. C'est une catégorie large pour dire que le syndicalisme, ça ne devrait pas être du corporatisme. On fait partie d'une société, mais on est une force dans la société qui peut contribuer que la société globalement s'améliore. C'est des services publics, c'est la fiscalité, c'est à la rigueur la souveraineté. C'est le projet de société. Autrement dit, faire en sorte que l'action syndicale soit une action sociale et politique au sens non partisan du terme. C'est pour cela que [nom de l'organisation] il y a toujours eu présence active de tout ce qui est groupe. Y compris du temps des maos... parce qu'il y a un espace pour cela. Moi ce que j'appelle toujours le progrès social ou le projet de société. Le troisième c'est la solidarité. Il n'y a pas de progrès, d'autonomie sans production solidaire. La solidarité c'est une condition essentielle pour garantir son autonomie et garantir le progrès dans la société. [...] Donc, le processus de... la solidarité organisée c'est un ingrédient de base de la vie de [nom de l'organisation]. Et tout ça, dans un processus démocratique qui est une dimension importante. Il faut que ces trois volets là soient dans la délibération au plan quotidien. Souvent, dans le débat, tu vas voir poindre des gens beaucoup insister sur l'autonomie, d'autres sur le projet de société, d'autres sur la solidarité. C'est trois éléments de base majeurs.

La transversalité des valeurs

Les valeurs démocratiques du droit à l'information, de poser des questions, de délibérer et de voter et de l'équité traversent tous les éléments étudiés ici, de l'animation au code en passant par la formation. Chacun de ces éléments est teinté des valeurs démocratiques partagées par les membres d'une organisation démocratique et participant à son processus décisionnel. Le caractère englobant et démocratique de ces valeurs passe par trois aspects importants, soit l'autonomie ou liberté de pensée de chacun, la solidarité ou la recherche du bien commun et enfin, le progrès social.

Ces valeurs se trouvent portées par l'animateur. Elles servent de paire de lunettes pour interpréter et agir sur la réalité vécue. C'est ce qui servira de référent à l'animateur décidant de faire preuve de souplesse. Mais ces valeurs appartiennent au couple de danseurs et non seulement au meneur, car tous partagent un même contexte culturel. Cela nous ramène à la formation puisque ces valeurs sont transmises entre pairs lors

de l'initiation au processus et aux pratiques de l'organisation démocratique. De plus, l'environnement social et culturel contribue aussi à construire ces valeurs. Citons en exemple, les valeurs plus volatiles ou «d'époque» (comme la lutte des classes à la fin des années soixante et début des années soixante-dix ou encore l'environnement aujourd'hui) que nous avons nommé les valeurs volatiles.

Évidemment, à l'intérieur des codes de procédure on retrouve de manière implicite l'essentiel des valeurs citées précédemment, dont celle de l'équité pour la participation. Sans ces valeurs, les codes n'auraient pas un ancrage solide pour assurer une participation lors d'assemblées délibérantes. Enfin, le traitement de l'information comporte aussi la notion de valeurs particulièrement avec la notion de transparence. La transparence fait le pont entre les deux catégories.

En bref

Ce que nous retenons comme synthèse de la question des valeurs en lien avec la participation et l'engagement se concentre autour des valeurs démocratiques portées par les gens, animateur et membres. Ces valeurs sont le respect de la majorité, la liberté de parole et de décision, auxquelles s'ajoutent la transparence, la solidarité et l'égalité. On retient aussi la transversalité des valeurs.

5. Information

Le cinquième élément de notre grille porte sur l'information. Dans cette section, nous présentons les moyens pour la diffusion de l'information, l'information comme clé de l'engagement et enfin les dangers de l'usage de l'information.

Les moyens pour la diffusion

Il va de soi que parler de l'information a conduit les répondants à parler des moyens pour diffuser l'information. Ces moyens ou ingrédients de la démocratie sont d'abord des partages d'expériences entre pairs, les messages écrits transmis par voie de bulletins, de courriels massifs ou encore d'affichage. On retrouve aussi l'usage du téléphone pour communiquer l'information et aussi recevoir parfois une rétroaction rapide à cette dernière.

227-répondant_8

C'est ceux qui ont de l'information qui vont à l'assemblée. C'est ceux qui ne l'ont pas qui n'y vont pas. Parce que l'information, si tu en as, tu vas être capable de participer aux débats. Tu vas être capable de voir venir les affaires. Tu vas être capable de cerner les enjeux et voir si cela te fait ou pas. L'information, c'est le premier pas. Pour participer à une assemblée, il faut prendre tous les moyens possibles et imaginables - des courriers électroniques, des bulletins d'informations. [...] Ce n'est pas les ignorants qui ont besoin à l'assemblée. Ignorant, ce n'est pas péjoratif. C'est un ceux qui ont une base d'information et qui veulent aller plus loin. Même chose pour la grève des étudiants. Il y en a qui s'en sacrent ben, qui veulent rien savoir de cela. Ils ne veulent même pas s'informer et ne liront jamais. Ceux qui ont un peu de sensibilité. Je ne suis peut-être pas d'accord, mais je vais aller voir, je vais écouter. Pour participer activement à une démocratie, ça te prend un minimum d'information.

L'information comme clé de l'engagement

L'information est assurément un levier important de l'engagement, car c'est par elle que l'entité morale (le syndicat, l'association, la coopérative, etc.) entre en contact privilégié avec ses membres. Un peu à la manière d'un catalyseur, l'information vient toujours soutenir la personne évoluant dans un processus démocratique. D'abord, c'est par l'information que la personne connaîtra ce dont on discutera et décidera lors de l'instance. Ce sera donc un moteur important de la première activation de l'engagement à l'intérieur même de son parcours. Ensuite, quelques jours (et parfois quelques heures) après l'assemblée, ce sera encore l'information qui interpellera la

personne pour la relancer dans sa militance. Cette précision a été indiquée par plusieurs répondants provenant de milieux différents : l'information doit arriver quelque temps (le plus rapidement possible) après l'assemblée pour relancer l'engagement des personnes qui étaient présentes et celles qui pourraient participer aux prochaines assemblées. L'information semble tellement primordiale que certains iront jusqu'à dire que c'est la base de l'engagement, la voie privilégiée pour arriver à un engagement durable.

845-répondant_9

D'ailleurs, l'un des premiers deuils à faire (...) quand tu quittes une instance, c'est que tu ne te sens plus dans le coup. T'as plus l'information. **845-5**

L'information est un grand stimulant. Souvent tu vas penser que tu en as plus que tu en as. Tu vas t'imaginer que tu es très au courant. **845-8** Mais pas forcément informé tant que cela. Tu te sens dans le coup, au courant de ce qui se passe. **845-10** Tu as des informations formelles, mais tu as aussi ce qui se dit dans les corridors et toutes les petites instances. C'est un motif d'adhésion des militants, j'en suis sûr. Pourquoi venir à [noms d'instances], tu vas être dedans. **845-13** Tu vas être informé, tu vas savoir ce qui se passe. Tu vas avoir cela de première main. On ne va pas te raconter. Tu vas dire - j'y étais. Quand les gens disent - j'y étais. **845-18** C'est qu'ils ont le sentiment bien sûr d'avoir participé, mais aussi ils savaient, ils avaient l'information de ce qui s'est passé à ce moment-là.

Les dangers de l'information

À la manière de l'animation, l'information semble avoir un apport significatif au parcours de l'engagement. Cet apport comporte cependant des risques et particulièrement des dangers dans le traitement de l'information. Le premier qui a été mentionné est la surinformation et, par effet de ricochet, la dilution de l'information nécessaire à la prise de décision. Le second est le manque ou l'appauvrissement de l'information. Dans les deux cas, le traitement de l'information a pour effet de briser le lien de confiance entre les personnes en position d'organisation et le reste des membres de l'organisation.

455-répondant_11

455-2 Tu peux ne pas informer effectivement en surinformant. C'est-à-dire en mettant tout de sorte d'affaire dans le débat. Bref, les gens ne savent pas par où prendre cela. **455-5** Il faut effectivement organiser l'information pour qu'elle s'inscrit dans un processus de délibération. C'est pour cela qu'il y a un ordre du jour. Aussi un ordre du jour, c'est pour organiser l'information. Ça c'est comme quand tu discutes d'un plan stratégique. Tu vas discuter du plan stratégique avant de discuter du budget. Mais souvent, il y en qui veulent d'abord commencer par le budget. **455-11** Parce que de toute manière ils détiennent de l'information, eux. Ils veulent d'abord faire le terrain du budget puis ensuite ils se décideront n'importe quoi sur la stratégie. De toute façon, ça va avoir été décidé dans le budget. **455-14** Alors, l'information c'est le nerf de la guerre. L'argent, ce l'est aussi, mais pour la qualité du processus démocratique... **455-16** C'est sûr que ce n'est pas n'importe quand l'information. **455-17** C'est une information qu'il faut organiser.

837-répondant_9

837-5 Il y a une divulgation assez généralisée de l'information et ça ne serait pas viable sans cela. **837-6** Les gens n'accepteraient jamais qu'on prenne des décisions sans qu'ils soient informés, qu'ils sachent. Ils vont nous donner une certaine liberté de réflexion. On a aussi une certaine part de créativité quand on est à [nom du comité]. Je pense qu'on l'a exercé, mais qu'on donne tous les matériaux. (...) ah oui, ça m'est arrivé de voir cela. Et là, il y a une perte de crédibilité et de confiance dans le processus qui est total. **837-18** Donc, mon expérience c'est que plus tu donnes de l'information, mieux c'est. Tu n'en donnes jamais trop. **837-20** Évidemment, en protégeant les personnes, l'accès à l'information fait qu'il ne faut pas que tu mettes n'importe quoi dans les documents.

En bref

Nous retenons des éléments explicatifs de l'information contribuant à l'engagement comme étant un élément significatif à une plus forte densité. Ainsi, l'information influence significativement l'engagement et donc par ricochet la participation aux assemblées. Cette influence s'effectue par les moyens utilisés pour transmettre les informations aux membres. C'est d'ailleurs par ces moyens rapides que l'information doit se rendre à la personne dans un délai le plus court possible. Enfin, étant un

élément déterminant de l'engagement, l'information peut être mal utilisée et avoir certains dangers. Les principaux défis à relever avec la gestion de l'information est le maintien de l'équilibre entre la surinformation et l'information de qualité.

6. Suivis

Le dernier élément de notre grille porte essentiellement sur une question orientée vers les moyens d'assurer un suivi aux rencontres. Par ce dernier élément, servant de fermeture à l'entrevue, nous invitons les répondants à identifier dans leur vécu des éléments de suivis déterminants pour l'engagement et la participation. D'entrée de jeu, les répondants ont tous indiqué que le suivi est un thème phare de l'engagement. En fait, la relation entre les deux est tellement forte que les deux appellations étaient parfois utilisées indistinctement.

Les moyens d'abord

Les moyens d'assurer un suivi aux rencontres regroupent aussi plusieurs outils d'information permettant de rejoindre les personnes intéressées aux affaires de l'assemblée. Parmi ces moyens, on retrouve donc les bulletins d'information, le suivi téléphonique, la synthèse des décisions prises lors d'une assemblée, le résumé des décisions prises, l'opérationnalisation des actions en plan d'action et des rencontres de suivis quelques semaines ou mois après l'instance. Par ailleurs, le procès-verbal reste toujours un outil cité pour faire le suivi des rencontres. Cependant, plusieurs trouvent qu'il n'est pas suffisant pour faire un bon suivi. Son format protocolaire et encadrant joue en défaveur du procès-verbal comme moyen de suivi efficace.

389-répondant_1

J'essaie de voir. J'ai l'impression que c'est tout ça. **389-3** Les bilans ont une assez grande importance chez nous. **389-4** Il y a un bilan à chaque année qu'on travaille en conseil d'administration. Il est envoyé à l'ensemble des membres. **389-6** Il y a une tournée à l'ensemble des membres sur la base de ce

bilan-là. Pour être capable de faire parler les gens sur tout ça. C'est un processus qui est une chose importante et ça développe aussi un sentiment d'appartenance à l'organisation. Cela permet de revenir sur ce qui est arrivé.

389-10 Évidemment, tu as toujours le danger quand tu fais des bilans de s'essouffler... [ou d'en oublier?] Non, ça je ne suis pas d'accord avec toi. On a une assez bonne mémoire collective sur ce point-là. (...) Par exemple, je fais la leçon aux gens. C'est clair que des fois c'est perçu comme ça. **389-17**

Quand, dans une année d'un bilan, tu trouves que la mobilisation n'a vraiment pas bien été. Les groupes ont voté des affaires et ça n'a pas participé gros. Par après, c'est tentant de faire la morale aux gens. Ça, ce que je remarque, ç'a souvent l'effet contraire.

La rencontre fusionnelle avec l'engagement

Dans le contexte du travail d'une instance démocratique, on ne peut pas aborder les suivis sans parler de l'engagement puisque la conséquence d'un bon suivi est l'engagement. L'un et l'autre sont intimement liés. De diverses manières, les répondants ont indiqué que pour mesurer l'engagement ou pour s'en assurer, c'est par le suivi qu'ils opèrent. Il a aussi été mentionné que les dispositifs de suivis sont les enfants pauvres des assemblées délibérantes de grands groupes. Un peu à la manière d'un spectacle ou d'une pièce de théâtre, la prestation de l'organisation et de l'équipe de responsables se termine par l'événement alors qu'un travail important de rétroaction reste à réaliser. On le comprendra, par cette catégorie, qu'une partie importante dans l'exécution et la validation des actions se poursuit tout au long de l'année ou de la prochaine rencontre de l'organisation. C'est justement pourquoi l'engagement revient avec autant de force.

134-répondant_13

134-1 Il y a un suivi, quand tu as des instances qui ont des comités de travail et tout ça. **134-2** Exemple, je regarde une assemblée générale comme [nom de l'organisation]. Il y a une instance qui s'occupe de faire les suivis. De la part.

134-4 Pis-la dans le suivi, l'information peut parvenir à plus grand public que toi t'as appelé le bulletin. **134-5** Le bulletin qu'on a là, finalement par rapport à nos axes stratégiques (...) de notre assemblée générale (...) À la fin, on prend la peine de dire qu'on va revenir vers eux pour possiblement faire des lettres omnibus, faire ci, faire ça. On organise un colloque le [date du

colloque]. **134-11** Donc, dans le suivi après il peut avoir l'organisation d'événement comme ça où l'on rencontre 2000 personnes. On peut rencontrer par comité de travail parce que la première assemblée générale annuelle, sauf s'il suffit, comme on l'a vu pour une assemblée générale spéciale pour changer de nom ou il suffit quelque chose de majeurs. **134-13** Normalement ce suivi au plan d'action, c'est plus organisé par des champs de travail. **134-14** Au comité de travail de faire le suivi puisque la situation peut évoluer aussi. Entre l'assemblée générale, il y a d'autres choses. **134-16** Donc là ce qui est important c'est d'avoir les outils d'information et de suivi. Pour susciter la mobilisation...

68-répondant_10

Tu as raison, dans ton introduction du premier point. **68-2** Tu dis - le procès-verbal c'est le seul élément auquel on fait référence dans les règles et c'est vrai. Parce que c'est la partie formelle, c'est la partie officielle. Comme je le disais tantôt, à mon humble avis, c'est justement la partie formelle, ce n'est pas cela qui est mobilisant. Ce qui est mobilisant, c'est ce qui se passe entre les deux. **68-6** C'est les rapports d'étapes. Le rappel des décisions, c'est l'évolution de la situation. C'est un mot encore une fois l'information. C'est ça qui est mobilisant. Effectivement, si je veux me référer à des choses dont j'ai été témoin ou que j'ai vu ou auxquelles j'ai été mêlé en quarante quelques années. **68-11** C'est évident, que j'ai vu des situations où il n'y avait que le procès-verbal. **68-12** Tu fais une réunion d'assemblée générale et deux mois, deux mois ou trois mois. Tu fais une nouvelle réunion, tu déposes le procès-verbal pour que les gens le lisent, en prennent connaissance et disent s'ils sont d'accord. Pis entre deux qui ne sait rien passé. Il n'y a eu rien de mobilisateur là. Sauf que j'ai vu aussi d'autres situations où l'information circule [*donc, ça marche?*] Ben oui, ça fait toute la différence. (...) Mais, dans une année, tu adoptes un budget, t'as des limites financières, tu fixes tes priorités, tu fais ton plan d'action. À la fin de l'année, tu adoptes tes états financiers vérifiés ou pas. **68-23** En réunion suivante tu adoptes ton procès-verbal. Ça, c'est ce que j'appelle les parties formelles. Évidemment, le budget a une incidence majeure sur les actions parce que c'est ça qui détermine les limites du plan d'action.

459-répondant_11

459-1 D'abord, je dirais il y a plusieurs types de suivis. **459-2** Le premier suivi c'est allocation des ressources. C'est-à-dire, quand tu as pris des décisions, un moment donné il faut que tu organises tes ressources en fonction des décisions qui sont prises aussi. Que tu le veuilles ou pas, [nom de l'organisation], aux trois mois il faut que tu saches où est-ce que tu en es dans tes finances. Habituellement, le débat sur les finances, je peux-tu te dire que tu

as des formidables débats sur tes décisions que tu as prises... [*La question des budgets?*] Ah, oui, les gens c'est le premier. **459-8** Le meilleur suivi, c'est le suivi budgétaire. Le deuxième c'est celui des engagements des organismes. Parce que [nom de l'organisation], c'est des orientations politiques, c'est des grandes stratégies. Ensuite, il faut que ça soit repris par les composantes. [...] Alors, je dirais... habituellement il y a toujours du monde dans des organisations pour dire - oh, oh, qu'est-ce qu'on fait avec ça? **459-14** Je dirais le deuxième suivi, c'est ce qui est porté par les organisations. Le troisième c'est le plan d'action de [nom de l'organisation]. Nous, au sortir du congrès [nom de l'organisation], l'exécutif avec les directions des services fait le plan d'action des trois ans. Découpent sur trois ans l'ensemble des orientations. (...) Lequel s'ajuste ? Mets en place des comités, souvent il faut des nouveaux comités. **459-22** Donc, c'est un suivi qui est organisé. [*Il est formalisé?*] Ce n'était pas comme cela avant. Mais c'est comme ça depuis [moment du changement].

383-répondant_1

383-1 Nous autres, effectivement, le procès-verbal, le jugement est le même. C'est quelque chose qui est essentiel, bien sûr, pour te rappeler les décisions qu'on a prises et la mémoire collective. Mais cela étant dit, comme outil de mobilisation, ce n'est vraiment pas ça. Nous, on essaie d'abord les décisions qui ont été prises quand on adopte le plan de travail et les grandes orientations en congrès. (...) Pour leur dire - nous avons adopté telle chose. Rappelez-vous, il faut immédiatement enclencher telle chose. **383-12** Le procès-verbal est pour moi un outil, bien sûr essentiel, tu ne peux pas te passer de cela, mais n'est pas un bon outil. On se rend compte que les gens ne le lisent pas ou très peu. S'ils le lisent, c'est comme outil de référence, ça s'en va dans les archives. Ça dort là.

En bref

Ce que l'on retient d'essentiel concernant la question des suivis, c'est qu'ils sont dirigés principalement vers des moyens visant l'engagement. Cet engagement, qui donnera de l'eau au moulin, permettra de préparer le prochain événement. Cette récursivité⁶⁶ du parcours de l'engagement sera davantage abordée dans le chapitre suivant portant sur l'analyse des récits de pratiques.

⁶⁶ Très simplement par récursivité, nous entendons le recommencement du cycle décisionnel qui ressemble au précédent, mais avec en plus le résultat des décisions prises lors de la dernière rencontre.

Ainsi, comme nous venons de le voir, de la formation sera présente tant sur la manière de délibérer que sur le contenu. Une animation devra prendre en main la présidence de la rencontre et formera un couple-danseur avec la masse des participants de l'assemblée. Les participants et l'animateur utiliseront un code de procédure pour arriver au bout du processus avec des décisions en main. Tant l'animateur que les participants devront se former, l'un plus que les autres, pour arriver à parler le même langage et s'assurer la mobilisation de l'organisation autour des décisions prises. Pour l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche, la place des valeurs joue assurément un rôle déterminant comme ciment entre l'amalgame des intérêts. Évidemment, puisque nous sommes dans l'univers des organisations démocratiques, les valeurs de démocratie prédominent dans les choix des individus.

Finalement, autant les trois premiers éléments, la formation, la procédure et l'animation, sont principalement liés à la participation lors de l'instance, autant les trois suivants sont liés à l'engagement. Chacun conserve toutefois un lien plus ou moins fort avec la participation ou l'engagement selon le cas.

CHAPITRE 5 : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

En s'appuyant sur le contenu des récits de pratiques recueillis, l'objectif premier de cette analyse des résultats est de répondre à la question générale de recherche suivante :

Comment les valeurs, la formation, l'information, la méthode, l'animation et les suivis contribuent-ils à favoriser la participation des individus lors d'une assemblée délibérante réunissant un grand nombre d'individus et à assurer leur engagement dans les décisions prises par cette instance?

La synthèse de nos lectures et l'analyse globale des récits de pratiques nous conduisent à proposer un modèle de processus par lequel la participation et l'engagement se construisent. Dans ce chapitre, nous ouvrirons notre analyse par la présentation du concept de couple-danseur que forment l'assemblée et la présidence. L'image du couple-danseur symbolise l'interaction entre la présidence et l'assemblée des membres à l'intérieur de l'espace de délibération. Nous enchaînerons ensuite avec la description de deux approches de la compréhension de l'assemblée soit les approches technicienne et tacticienne. Nous expliquerons comment chacune de ces approches colore la perception et la compréhension que l'on peut avoir de l'assemblée. Nous terminerons ce chapitre avec certains aspects émergents ou périphériques de notre analyse, dont le cycle de l'engagement.

Le second objectif de cette analyse est de proposer au lecteur un modèle lui permettant à la fois de comprendre et d'orienter la gestion démocratique des assemblées de grands groupes, et de saisir l'impact de cette dernière sur la participation et l'engagement des membres. Il ne s'agit pas d'offrir des résultats généralisables à une population donnée, mais de proposer une compréhension du

phénomène qui puisse alimenter la réflexion tout en respectant les caractéristiques propres à ses préoccupations et ses milieux d'intervention. C'est dans cet esprit que nous avons analysé l'ensemble des réflexions puisées parmi nos répondants et tenté d'organiser les éléments recueillis.

1. Sous les feux de la rampe du couple-danseur

L'image la plus frappante pour représenter le contexte idéal d'un processus de délibération est celle du couple-danseur⁶⁷. Puisque notre mémoire s'intéresse particulièrement à la participation des personnes lors d'une assemblée délibérante, c'est par cet élément, évoqué au chapitre précédent, que nous ouvrons ce chapitre. Nous explorerons comment ce couple particulier amalgame dans l'acte de communication, le charme, la confiance, mais aussi la relation de pouvoir. Cette représentation analogique nous permettra aussi d'aborder la question de la formation par la pratique. Nous poursuivrons en approfondissant notre compréhension du rôle du pouvoir dans l'animation et enfin en analysant les avantages de la séparation ou de la non-séparation de la présidence d'une assemblée délibérante de la direction politique de l'organisation. C'est notre première catégorisation au sens où l'entend Paillé (Paillé, 1994).

Richesse de l'analogie

Ce n'est qu'après quelques semaines de recul que nous est apparue la richesse de l'analogie du couple-danseur tant pour décrire l'ambiance de l'assemblée que pour y relier d'autres observations réalisées au cours de la recherche.

⁶⁷ Rappelons que nous avons choisi d'utiliser le terme « couple-danseur » et non « couple de danseurs » ou « couple dansant », car l'apposition « couple-danseur » évoque plus explicitement une entité communicationnelle plus large alors que l'expression « couple de danseurs » attire plutôt l'attention sur les deux éléments qui forment ce couple.

D'une part, l'application de cette analogie ne se limite pas à la manière d'animer une rencontre, ou encore à l'attitude des membres de l'assemblée envers l'animateur. Le couple-danseur est aussi un « passage obligé » pour arriver à participer pleinement à une rencontre démocratique. Si un danseur ne comprend pas ce que fait son partenaire ou décroche carrément pendant une valse, il y a de fortes chances que la danse se déroule mal. De la même manière, si l'individu décroche du sujet traité ou ne comprend pas les règles du jeu, il ne pourra pas participer correctement à l'assemblée. Il sera en retard, absent ou carrément en réaction par rapport à ce qui se déroule sous ses yeux. De plus, si le danseur novice accumule les expériences négatives, il conclura qu'il n'est pas fait pour la danse et ne voudra plus danser. On retrouve cette même attitude lorsque nos répondants indiquent qu'ils ont vécu de mauvaises expériences dans le mouvement étudiant et qu'ils ont cherché à ne pas reproduire la même chose dans les organisations dans lesquelles ils ont évolué par la suite.

Nous présenterons maintenant deux approches pour interpréter et agir dans un espace de délibération. Malgré les différences importantes entre ces deux approches, l'analogie du couple-danseur demeure pertinente. Elle s'applique aussi à ces approches, qui pourraient être comprises comme des styles différents de danse comme la valse et le swing.

Une formation par la praxis

Nous avons exposé au chapitre précédent la pertinence de la formation pour les personnes s'initiant au processus démocratique, et qu'une part importante de cette formation se déroule lors de l'assemblée. Selon plusieurs répondants, leur apprentissage s'est principalement fait dans l'action, même si l'enseignement des règles de la démocratie leur était nécessaire pour participer. Encore une fois, l'analogie de la danse permet de mieux saisir cette apparente contradiction. En danse,

des notions de base de musicalité et de rythmique sont nécessaires pour être en mesure de suivre le pas, cependant l'apprentissage de la danse ne peut se faire qu'en pratiquant. Une méthode de danse uniquement théorique ne peut arriver à des résultats aussi rapides et concrets que l'enseignement et la supervision d'un professionnel qui montre les mouvements et corrige dans l'action, les erreurs de l'apprenti.

Le meneur dispose aussi d'un pouvoir

À l'exception des constats généralement reconnus au sein des petits groupes quant à la place de l'animateur et des joutes de pouvoir (Landry, 1971; 1995), la place du pouvoir nous apparaissait négligeable avant d'analyser nos résultats. L'animation d'une assemblée délibérante est pourtant l'exercice d'un pouvoir. Tout d'abord, lorsque l'animateur réalise le potentiel mobilisateur et de gouverne dont il dispose avec l'assemblée, il peut s'il le désire, orienter l'atterrissage de certaines décisions. Cela est particulièrement vrai dans le cas de sujets litigieux. Les récits de pratiques de nos répondants rapportent des moments où la présidence, en décidant d'une orientation pour l'assemblée, réussissait généralement à obtenir de meilleurs résultats en procédant de la sorte.

Deuxièmement, l'animation d'une assemblée délibérante est un acte solitaire. Lorsque le rideau se lève et que l'assemblée se met en branle, personne ne peut vraiment venir en aide à l'animateur. Il est vrai que certaines personnes peuvent le rappeler à l'ordre, ou encore en appeler de ses décisions. Cependant, l'assemblée ne peut animer la rencontre à la place de la présidence. La confusion des rôles serait alors trop grande et la légitimité d'une telle approche serait difficilement acceptée par la majorité. Nos répondants nous ont d'ailleurs indiqué que ce genre de situation enlève davantage le débat plutôt que de le dénouer. Ce type de situation tire sa source d'animateurs

improvisés (généralement, plus d'une personne se proposant pour « aider » la présidence) et qui à terme, bouleversent ou bloquent le rythme de l'assemblée.

Il est important de préciser que le pouvoir de la personne chargée de l'animation de l'assemblée lui est délégué par les personnes présentes. Le droit de contraindre un membre de l'assemblée (lorsqu'il s'éloigne du sujet ou qu'il déborde de son temps de parole) est une violence légitime que l'assemblée concède à l'animateur. Un abus de ce pouvoir ou un refus de fonctionner avec ces règles peut entraîner la renégociation des règles ou encore l'ajournement d'une assemblée.

Pour reprendre notre analogie du couple-danseur, l'animation est, malgré le caractère très rationnel de l'application d'un code, l'affaire d'une implication émotive, intuitive et relationnelle. On pourrait comparer son rôle à celui du meneur d'un long tango, où l'animateur investit sa personne, tout en conservant la grâce et le contrôle de la danse.

731-répondant_5

731-93 C'est sûr que si j'avais été le président d'assemblée, j'aurais fermé son micro et c'est tout. Mais, pourquoi faire cela? Elle avait quelque chose à dire. Ce n'était pas drôle comment elle le disait. [...] Je ne suis pas d'accord avec les mots elle a employé et elle était anti climax. L'objectif de rallier, elle a fait chier tout le monde. **731-99** Moi, comme animatrice, j'aurais pu me dire, qu'elle se plante cette femme. **731-100** Mais moi, comme animatrice, je n'ai pas envie que la seule femme noire qui est dans la salle parte de là et dise - ça y est, moi je ne viens plus à [nom de l'organisme]. Ce n'est pas à l'avantage du mouvement. Là, j'étais dans ma tête, réfléchis vite [son nom], qu'est-ce qu'on peut trouver gagnant-gagnant.

Les racines du couple-danseur dans la procédure démocratique

Le concept de couple-danseur a été construit en partie du modèle d'un processus démocratique décisionnel. L'une des règles de la délibération oblige les personnes désirant intervenir à s'adresser à la présidence de l'assemblée. Bien que cette règle ne soit pas toujours appliquée, elle est clairement explicitée. Ainsi, on invite les gens à

s'adresser à la présidence lorsque le débat devient tendu ou qu'il dérape vers un procès d'intention. Un autre principe important est le contrôle de la parole par la présidence d'assemblée. Cette dernière prête cette parole à toute personne désirant s'exprimer sur le sujet en discussion au moment où la présidence l'aura décidé. L'animateur peut reprendre à n'importe quel moment la parole pour demander le calme ou poursuivre la discussion sur le sujet en débat.

Il est intéressant d'analyser ces faits en lien avec le rôle important que l'on donne à l'animation. Un animateur est plus susceptible de ressentir une obligation de performer que par exemple, la personne responsable de la logistique. Le danger de cette configuration animateur-assemblée est qu'une partie de la responsabilité échappe au reste de l'assemblée. Si un membre fait un excès de langage ou si plusieurs personnes dans la salle décident d'invectiver une autre personne s'adressant à l'assemblée, ce sera d'abord à l'animateur d'intervenir. L'assemblée a besoin d'un tiers, soit l'autre moitié de son couple, pour intervenir ou l'amener à se contenir. À ce sujet, les propos des répondants les plus expérimentés nous ont indiqué que c'est d'ailleurs à ce moment précis que l'animateur réalise qu'il forme une seule entité avec l'assemblée, tout en demeurant le meneur du jeu. Ainsi, l'animation se place au-delà de ce qui est à discuter et fait appel à la fibre, à la valeur englobante des personnes s'investissant dans un projet démocratique afin qu'ils puissent en arriver à une décision commune. Sans cette règle qui ne s'exprime pas de manière explicite, l'animateur ne peut rester animateur de l'assemblée délibérante très longtemps.

Ainsi, en réponse partielle à la question de recherche, on peut conclure que le couple-danseur se doit d'effectuer sa danse de manière harmonieuse pour assurer une bonne participation partagée (coopération).

2. Deux stratégies d'animation

Au fil des entrevues que nous avons réalisées sur le terrain, nous avons pu distinguer deux façons de diriger une rencontre de grands groupes. Nous n'avions pas perçu cet élément lors de la revue de la documentation. Ce n'est qu'après la rencontre des répondants que cet élément a rejailli en surbrillance. Nous avons ensuite cherché à vérifier si ces deux façons de diriger une rencontre de grands groupes correspondaient effectivement aux pratiques de nos répondants et permettaient de mieux les comprendre. Cette vérification avait pour but de s'assurer que ces deux stratégies étaient bel et bien présentes dans l'univers des organisations démocratiques et cela a été confirmé.

La première stratégie porte principalement sur la séparation totale entre la présidence politique de l'organisation et l'animateur de la rencontre. La deuxième correspond à l'exigence inverse, soit de joindre la présidence politique avec celle de la présidence de l'assemblée. À ces deux stratégies correspondent deux approches de l'animation des assemblées que nous abordons dans la section suivante.

L'animation séparée de la direction politique

La stratégie d'animation séparée de la direction politique repose sur l'argument qu'il faut assurer une animation la plus neutre possible. L'objectif de cette façon d'animer est de démontrer à l'ensemble des participants de l'assemblée la neutralité de la présidence et que celle-ci sera principalement orientée sur la forme et non sur le fond. En fait, pour les tenants de cette pratique, la présidence d'assemblée n'a pas un rôle politique et ne doit en aucun cas se mêler du contenu. Le président politique ne devra pas être à la fois animateur et expert du contenu. Cette vision de l'animation des

assemblées permet ainsi aux personnes devant présenter les éléments d'information à l'assemblée de le faire avec toute l'aisance voulue.

225-répondant_8

Oui, c'est une valeur d'équité pour dire - nous, on le fait, tout le monde sur le même pied. Que tu sois président de la centrale ou que tu sois le délégué ou le membre, tu participes à l'assemblée, tu as le même traitement, tout le temps.

225-38 D'ailleurs, chez nous à [nom de l'organisation], c'est jamais des politiques qui président les débats. Pour assurer une neutralité au débat. Ici, c'est des employés qui font ça. Des conseillers et des conseillères. **225-42** Le président de [nom de l'organisation], il préside l'exécutif, c'est normal. Ils sont cinq là-dedans. Dès que tu fais c'est une assemblée importante (...). C'est un employé qui le fait. **225-46** Il délègue cette fonction-là à un conseiller qui préside. Justement, chacun ses rôles, il y a un code de procédure. Le conseiller, sa job, c'est de faire appliquer le code de procédure. Peu importe si c'est le président, il y a 3 minutes pour parler en comité plénier d'échange.

688-répondant_14

Moi je ne veux pas être vu comme la spécialiste qui a réponse à tout. Moi, je veux m'arrimer à la dynamique qui a là. **688-18** Parce que les gens ce qu'ils ont compris c'est que si c'était le président ou le président du CA qui animait l'assemblée ça n'aidait pas au débat. **688-19** Des fois, la personne n'était pas une bonne animatrice et elle voulait prendre part au débat et c'est dur d'avoir quelqu'un qui fait le trafic et qui se mêle du contenu. **688-20** Les gens ont de plus en plus été chercher des animateurs ou présidents extérieurs et ils ont vu une perspective de gains à cela. Mais sur l'organisation de leur assemblée, ils n'ont pas énormément réfléchi pis il y a beaucoup de groupes qui ont tendance à rogner à couper à voir cela comme un fardeau. ça, c'est pas garant de la participation ça va justement créer ce que tu dis. Tu t'épuises toi-même parce que te prendre trop tard et le monde ils ne sont pas bien pantoute, ils ne se sentent pas dans la patente. T'arrives à minuit moins quart pour leur demander d'arrivée à minuit bien settlé, tu l'es même pas.

L'unification des deux présidences

L'autre pratique d'animation est d'unir les deux présidences, la présidence de l'assemblée et la direction de l'organisation, pour ne faire qu'une seule présidence. L'argument principal pour justifier cette pratique est que l'animation de l'assemblée est politique et qu'il ne faut pas nier cet aspect. Une fois cet argument considéré comme valable, il est donc aisé de considérer que la personne agissant comme

président ou porte-parole de l'organisation peut aussi avoir la responsabilité et les compétences pour effectuer l'animation. Pour d'autres, cette façon de faire relève de la tradition et il est donc impensable de faire autrement. Il est vrai que l'animation de l'assemblée est traditionnellement désignée par les codes de procédure à la personne élue comme présidente de l'organisation (Bourinot, 1972; Béland, 1989; Morin et Delorme, 1994). C'est donc parfois sur les bases de cette tradition que les organisations perpétuent cette pratique.

Les autres arguments employés pour défendre cette stratégie d'unification des deux présidences réfèrent à la confiance portée à la présidence de l'organisation. Ainsi, lorsque cette personne est devant son assemblée, elle démontre qu'elle écoute les arguments de ses membres-électeurs. À l'inverse, lorsqu'une position ne fait pas l'affaire de la présidence politique, l'assemblée sera informée très rapidement de la position cette dernière. Une position, bien que défendable en théorie, peut être contraire aux valeurs de la personne élue à la direction de l'organisation. Cette double présidence évite à l'assemblée de voter pour des éléments qui ne seront jamais défendus ou encore d'appuyer une résolution que la direction serait incapable d'assumer. Si l'assemblée décide de retirer cette charge à cette personne, les membres de l'assemblée étant aussi électeurs de ce porte-parole, elle peut le faire au moment prévu par les règles de l'organisation.

Un autre argument pour l'unification des présidences relève de l'engagement et du leadership. En assumant les deux rôles, la présidence politique s'assure d'avoir un leadership sur ses troupes et à les engager dans un processus à plus long terme qui dépasse le cadre temporel de l'assemblée délibérante. Le rôle significatif de la présidence d'assemblée semble ici à ce point important, qu'il est primordial qu'il soit joué par la personne ayant le plus à cœur l'adhésion des membres de l'organisation à l'organisation elle-même. Cette personne est sous-entendue comme étant le président de l'organisation.

494-répondant_7

Absolument, parce que comme il y a un lien entre l'engagement. **494-2** Parce que dans l'animation, je dirais qu'il y a un leadership qui s'exerce. **494-3** Veut, veut pas, l'animation, même si cela m'apparaît neutre. **494-4** Dans l'animation, il y a un leadership qui s'exerce, qui se manipule, qui passe. Puis, c'est comme l'éducation. C'est la même affaire. L'éducation, ce n'est pas juste - il m'a bien donné l'information, parce qu'il me l'a bien donné que j'ai compris. (...) Il suscite une certaine admiration et finalement, surtout chez les plus jeunes, tu t'éduques parce que tu suis ton prof. En réalité tu t'éduques parce que tu as embarqué émotivement dans le leadership manifesté par ton prof. **494-14** Je trouve que l'animation joue le même rôle. **494-15** L'animation bien faite, fait que tu t'engages. **494-16** Tu t'engages après, dans le fond ce gars ou cette fille-là qui animait. Quelque part, il y a quelque chose qui a manifesté un leadership au nom de l'organisation et je dirais enrobé. Avec l'aura de l'organisation en plus. **494-19** C'est toute cette émotivité-là qui fait que tu t'engages après. C'est toute la différence entre une animation pure, technique, froide et neutre.

729-répondante_5

729-33 Donc, là, tu n'as plus juste un rôle de présidence avec amendement, sous-amendement. Un rôle mécanique. Tu as un rôle de leadership. C'est pour cela que quand tu es capable de lier les deux. [...] Généralement un bon leader, sont capable de ça. [...] **729-39** Qui ont une bonne animation, mais en même temps je continue toujours de chercher le compromis ou la ligne qui ferait que la plus grande base possible se réunirait autour de ça. Ça, moi je trouve que c'est l'idéal.

Derrière ces deux visions

Derrière ces deux visions de l'animation, ce n'est pas tant la séparation des présidences que la capacité d'intervention sur le contenu de la présidence de l'assemblée qui est déterminante. La séparation de l'animation n'est que la manifestation d'un parti pris sur la manière de prendre position lors de l'assemblée. Pour preuve, certains répondants, alors qu'ils occupaient un rôle à la direction politique (exemple la vice-présidence), se réclamaient de la pratique séparée et pourtant présidaient l'assemblée. Tandis que d'autres, se rangeant du côté de la pratique unifiée, indiquaient que la personne de la permanence présidait les

assemblées annuelles (voir plus bas l'extrait 357 du répondant 1). Ce n'est donc pas la séparation ou l'unification des titres ou des rôles de la personne agissant comme animateur qui permet de distinguer les deux manières d'animer, mais le type d'intervention que cette pratique d'animation amène. C'est davantage dans la volonté d'ingérence ou de réaction sur le contenu que s'opère la distinction.

357-répondant_1

357-1 Tu vois, nous [nom de l'organisation], c'est la permanence qui anime. Jamais de gens extérieurs. **357-3** Mais quand on anime, c'est vraiment très neutre comme animation. **357-4** Ce n'est pas une animation dirigée. Je dis ça parce que j'ai déjà vu des congrès syndicaux, quand j'étais journaliste je couvrais des congrès syndicaux. **357-6** Une animation à la [nom de la personne], c'était assez particulier. **357-7** Lui, animait, c'était le code [nom de famille de la personne], si une personne qui ne faisait pas son affaire, elle ne parlait pas longtemps. Elle ne parlait vraiment vraiment pas longtemps. Il intervenait pendant l'intervention. C'est ce que tu peux imaginer de pire. (...) À [autre nom d'organisation], j'ai vu ben du monde [indication des noms]. C'est plus straight. **357-13** Sauf qu'ils se donnent comme capacité de dire au vice-président, tu prends ma place comme animation et là tu t'en vas intervenir. **357-14** Ce qui te donne quand même beaucoup de poids, même si tu n'animes plus à ce moment-là. Quand tu te replaces dans ta chaise, le monde ils savent que tu n'es pas neutre dans le débat. Ça nous autres, ce n'est pas le cas. **357-17** Tu animes, tu animes. Mais, on connaît notre monde, on connaît les dynamiques. On connaît les questions. Ça fait réagir, tu vois mon collègue [nom du collègue], c'est un vieux de la vieille de travail social. Prof en travail social à l'Université. **357-22** Lui, quand il a vu que c'était une animation maison, il était un peu inconfortable.

3. Deux approches de la réalité

Comme nous venons de le présenter, on peut dégager deux grandes stratégies d'animation d'un espace de délibération. Cette constatation nous a conduits vers la compréhension de deux perspectives, de deux approches du succès du déroulement d'une assemblée délibérante. En peu de mots, ces deux approches, que nous avons nommées l'approche tacticienne et l'approche technicienne, peuvent être comprises comme deux paires de lunettes permettant à l'animateur d'interpréter la réalité de

l'assemblée et les finalités désirées. Elles ne sont pas assimilables à une bonne ou une mauvaise pratique de l'acte démocratique de gestion de l'assemblée délibérante. Elles constituent deux points de vue qui ont pour effet de teinter la préparation d'une rencontre, la méthode, l'animation et l'évaluation du processus. Sur le plan des valeurs, en général les tenants de ces approches logent à la même adresse, c'est-à-dire qu'ils partagent les mêmes valeurs de participation et d'engagement. Plus encore, certaines personnes ont la capacité de maîtriser les deux approches et, selon le contexte, peuvent lire la réalité selon l'une ou l'autre des approches. Pour reprendre la métaphore des lunettes, c'est comme si l'on possédait une paire de lunettes à double foyer pour être en mesure de lire à la fois de proche et de loin. Par contre, il peut arriver que certaines personnes chargées de l'animation ne possèdent aucune de ces sensibilités.

L'émergence et l'identification de ces approches

Lors de notre analyse, au fur et à mesure de nos entrevues, les approches technicienne et tacticienne ont aussi émergé. L'indicateur premier de la présence de ces approches a été la séparation ou non de l'animation de la direction politique de l'organisation. Au début, nous opposions les deux approches à la manière d'un continuum de gauche à droite utilisé pour représenter l'idéologie politique.

Après réflexion et relecture des extraits portant sur cette question, ces deux approches apparaissent plutôt comme deux aptitudes ou intérêts à interpréter la réalité. Ces deux approches peuvent s'interchanger, se cumuler ou s'utiliser seules. La métaphore des lunettes permet d'imager simplement ces deux approches. Certaines permettent de voir de loin, d'autres de près et parfois la même paire de lunettes réunit les deux fonctions.

L'approche technicienne

L'approche technicienne de l'animation d'une assemblée délibérante est principalement tournée vers la bonne marche de l'assemblée. Cette approche commande de s'assurer que l'ensemble du processus respecte les objectifs fixés par l'exécutif ou les personnes en charge de la rencontre. Selon l'approche technicienne, il faut bien connaître sa méthode (le code) et trouver important de prendre le temps de former les participants à une assemblée et ceux ayant la tâche de la présider. Les répondants se réclamant de cette approche sont généralement des formateurs et parfois, lorsqu'ils animent, ils prennent un moment en assemblée pour expliquer le pourquoi d'une règle de procédure.

910-912-916-répondant_3-30.3

Alors, j'explique tout le temps, tout le temps, tout le temps. Et les gens trouvent ça drôle quand je dis ça, ceux qui me connaissent. **910-25** Parce que j'ai toujours une fois par assemblée, je leur dis à l'avance, je me réserve cinq minutes n'importe où pour la minute d'éducation populaire. (...) Quand on arrive à quelque chose qui est plus rare, que tout le monde dit (elle fait un bruit de chuchotement). Là, je vous avertis, moi je prends cinq minutes et je leur explique tout. // **912-26**. Parce que c'est long. Tu dis c'est quoi qui le distingue d'une remise à un comité. Il faut-tu mettre cela avec un temps ou pas de temps. // D'autres fois, c'est en général sur des affaires plus rares comme ça. Ou comme il demande de reconsidérer le vote. **916-3** Là, tu prends ton cinq minutes d'éducation populaire et c'est vrai. Parce que là tu l'expliques, c'est quoi la logique. S'il fallait à chaque fois qu'on est pas content d'un résultat, on se dit - on recommences-tu. On viendrait pas mal sur les nerfs.

L'approche technicienne invite à suivre les règles du jeu à la lettre sans en déroger puisque ces règles représentent un consensus collectif et les valeurs de démocratie auxquelles l'organisation et les membres adhèrent. Cette approche favorise davantage une animation séparée de la gouverne politique de l'organisation. Concrètement, une distance doit être maintenue entre l'exécutif ou la coordination et la présidence de

l'assemblée. L'extrait que nous avons présenté précédemment du répondant 8 (voir extrait 225 à la page 146) représente bien cette perspective.

De plus, l'approche technicienne n'accorde pas autant d'intérêt aux impacts d'une assemblée. L'important, ici, c'est que l'assemblée se soit déroulée dans le bon ordre et qu'elle ait respecté la démarche telle que prescrite par les règles. Les tenants de cette approche ne croient pas que c'est le processus décisionnel qui assure un engagement. Pour eux, on doit regarder du côté des personnes en position de responsabilité dans la mobilisation des troupes et de l'information sur les affaires de l'organisation.

Dans cette approche, les animateurs agissent souvent comme des agents extérieurs au groupe. En d'autres mots, ils n'accompagnent pas le groupe au quotidien même si parfois, ils appartiennent à la grande famille de l'organisation. Avec une approche technicienne, on valorise un détachement relatif aux discussions en cours afin de donner toute la latitude pour animer. Aussi, elle permet à ces agents extérieurs de prendre une décision impopulaire, mais qui respecte les règles démocratiques de l'organisation. On peut également conclure que les personnes agissant à titre de consultants pour les organisations démocratiques puissent difficilement s'inscrire en faux contre l'argumentaire de l'approche technicienne puisqu'elles sont elles-mêmes des personnes provenant de l'extérieur de l'organisation pour animer une rencontre.

Ainsi, à la question de recherche posée initialement dans notre mémoire, l'approche technicienne prévoit qu'une animation respectant les règles, et permettant aux membres d'avoir le sentiment du devoir accompli, assurera une pleine participation lors de l'assemblée et aura potentiellement comme effet de nourrir l'engagement sans pour autant le garantir. On remarque la similarité de cette attitude avec la philosophie des procédures traditionnelles (Bourinot, 1972; Béland, 1989; Filion, 1992; Morin et Delorme, 1994; Robert *et al.*, 2000; Lespérance, 2001). Les codes de procédure, par

leur processus de décision de type analytique (Girard, 1987), n'obligent pas les participants à porter un regard sur les impacts des décisions prises en assemblée.

Enfin, par son souci du respect des règles de l'espace de délibération et du respect de tous et chacun pendant l'assemblée, nous pouvons aussi affirmer que l'approche technicienne recherche et favorise davantage la participation immédiate à l'assemblée que l'engagement à plus long terme dans les décisions démocratiques de l'organisation.

L'approche tacticienne

La deuxième approche identifiée est l'approche tacticienne de l'animation des assemblées délibérantes. Cette approche vise à ce que le résultat final soit conforme aux attentes initiales. Ces attentes peuvent être formulées par la présidence politique, son équipe, un groupe restreint en position de contrôle ou encore guidées par les objectifs globaux de l'organisation. Aussi, cette approche accorde plus d'importance à l'engagement des membres après l'instance. Il devient donc impératif que la conduite de l'assemblée ne fasse pas ombrage à l'ensemble de la stratégie élaborée initialement.

À première vue, on pourrait être tenté de croire que l'approche tacticienne ne favorise pas autant les valeurs démocratiques que l'approche technicienne. La réalité est tout autre. En permettant l'atteinte des objectifs partagés par les membres de l'organisation, cette approche vise à maintenir l'adhésion des membres à l'organisation et à éviter le décrochage de ces derniers. Pour les tenants de cette approche, l'important est de conserver l'unité et la cohésion des personnes au sein de l'organisation. Sans ses membres, l'organisation n'a plus de sens, ne poursuit plus aucun objectif et aucune règle démocratique ne peut être maintenue. À la manière de la raison d'état qu'on évoque lorsqu'on enfreint des lois, l'approche tacticienne ne désapprouvera pas des méthodes pouvant faire des entorses au règlement tout en

ayant l'assentiment général, l'important c'est que tous jouent avec les mêmes règles au même moment.

425-427-répondant_11

Ah, oui, oui, oui. Il y en a qui n'ont aucun sens de la présidence ou bien qui ont une approche de la présidence d'assemblée by the book. Technique. Mécanique. Et ça génère des frustrations extraordinaires... surtout pour des assemblées qui sont habituées à travailler avec la présidence. Quand ils se font mettre un président qui est by the book, ça vire à la foire. Moi j'ai connu ça. Moi, je me faisais toujours un devoir de présider. J'estimais qu'être président c'est d'abord être président de l'organisation et du débat, etc. Contrairement à des prédécesseurs qui passaient la présidence à des vice-présidents ou vice-présidentes, moi je me faisais un devoir pour... [pourquoi?] D'abord, au plan technique, je connaissais cela. Mais d'abord au plan politique. C'est-à-dire que ceux qui participent à un processus complexe comme celui-là, ils doivent avoir l'impression intime qu'ils sont écoutés par la direction. Alors, quand c'est le président lui-même qui préside et qu'il dialogue, ces gens-là ont l'impression que quand il parlent et quand ils s'expriment, quand ils font l'effort d'exposer leur point de vue, ce n'est pas inutile. Celui qui est leur porte-parole les aura écoutés, les aura entendus. Comme physiquement, quand ils s'expriment, moi je les regarde. T'as des présidents qui ne regardent pas. Les gens des fois ils disent : Oh, M. le président est-ce que vous m'entendez, est-ce que vous m'écoutez?" Ça, pour moi, c'est capital. Il faut que les gens sentent que le leadership, la direction est connectée sur la base. Une des façons simples, c'est d'abord de présider et d'écouter et de poser des questions.

524-répondant_2

524-6 C'est très rare [nom de l'organisation] qu'on se perd dans les procédures. Le président veut savoir ce que le monde pense et une fois qu'il a compris. Bon, j'ai compris, c'est par là que vous voulez qu'on aille, je vais par là. Ça ne se perd pas dans les délais. La tradition [nom de l'organisation] ce n'est pas une tradition qu'on parle beaucoup dans les assemblées. // **524-10** L'inconvénient, c'est que ça fait des débats plus cadrés. Moins ouverts. Mais quand on a de bons dirigeants, ils peuvent s'exprimer. Ça varie. À l'époque qu'on avait [nom du président] comme président, on disait qu'il y avait le code [son nom]. Il se permettait de passer à côté des procédures avec la complicité de la salle. Et c'était efficace. Des fois ça bousculait du monde, mais c'était efficace. // **524-4** L'avantage que cela a, c'est que ça permet au leader principal d'exercer un leadership plus fort. Il ne perd pas de temps, les débats ne s'en forment rarement dans les procédures.

Pour épouser l'approche tacticienne, il est nécessaire de s'imprégner de la culture organisationnelle et aussi de connaître les résultats désirés. Sans ces clés fondamentales, il est risqué de tenter de s'ingérer dans les affaires d'une organisation dont on ne connaît pas totalement les coutumes.

916-répondante_3

916-26 Ça m'est déjà arrivé de ne pas retourner quelque part, parce que je ne suis pas capable de présider comme cela. Si je n'ai pas le droit de dire, comme j'ai dit dans cette assemblée. Il y avait 20 minutes de consacrées à une question. Le vingt minutes arrivent et je le dis et je dis aussi qu'il y a trois personnes aux micros et à trois micros différents. Je dis donc, est-ce que vous voulez entendre ces trois personnes-là. Ils disent, go, c'est beau. Il y en a deux autres qui se mettent en arrière pendant que la première personne parlait. Alors, j'arrive à la fin des trois. Alors, je dis il y a deux personnes qui se sont rajoutées après que vous ayez décidé de donner la parole aux trois derniers. Là, j'ai tranché. J'ai dit - quant à moi, la période est terminée. Une des deux aux micros. Non, non on veut parler. Ce n'est pas vraiment vrai que, bla-bla-bla. Bon, j'ai dit ok. Vous en appelez de ma décision, votez. Ils votent. Mais c'est une assemblée de mille personnes avec plein de monde qui ont des espèces d'éventail de votes. Cette personne vaut vingt votes et l'autre quatre. Quand ils lèvent leur main, ils lèvent leur éventail. Je te dis, à mille personnes là. Comment tu comptes ça. C'était la première fois que je présidais. J'ai dit, très honnêtement, quant à moi. Le vote appuie la présidence et franchement je ne suis pas sûre. Ben là, croit-le, croit-le pas. La fille a demandé un décompte. À mille personnes avec les éventails, ça prend 25 minutes. Alors, là je l'ai dit. Vous voulez me dire que vous préférez prendre 25 minutes à compter pour entendre 2 personnes qui ont droit à deux minutes. Et là, le monde était en sacrement. Je n'avais pas le droit de dire ça. Ah ben, là j'ai dit je n'ai pas le droit de présider chez vous. Moi, là, non. Ça ne m'intéresse pas. 25 minutes plutôt que 4! Come on! Ne venez pas me dire que vous avez le bien commun à cœur. Si vous faites une petite crise de procédurite ou contre l'autorité. Ce n'est pas moi qui va en payer les frais. Je ne suis jamais retournée.

L'important est, dans ce type d'approche, que la délibération débouche sur un résultat mobilisateur (et idéalement dans le sens désiré). Cela peut se faire avec plus d'approximation et de « perception de la salle ». Dans cet extrait, le répondant 11 parle de « sentir » la salle :

409-répondant_11

Alors, le premier élément c'est d'abord d'être conscient du processus de délibération dans lequel on est. Le deuxième ingrédient c'est effectivement de disposer de l'information. **409-6** Il appartient à la présidence. **409-7** Quand la présidence ne sent que l'assemblée... Parce que ça sent, en !... Moi, je sais si l'assemblée est en train de travailler ou pas. Des fois l'assemblée est morte. (...) Quand l'assemblée ne travaille pas, c'est que l'information pour débattre de la question n'est pas disponible. Elle n'a pas été rendue. **409-14** Il appartient au président de dire qu'il y a des éléments qui manquent là. Il faut que... ou bien on reporte. Ça peut être la façon.

On remarque que cette approche accorde une attention plus soutenue aux impacts des décisions et par conséquent à l'engagement des individus à l'ensemble du processus. Cette attitude n'est pas sans rappeler celle des consultants et experts des méthodes alternatives mettant l'engagement au premier plan de leur démarche (Beaulieu et Carrière, 2000; Beaulieu, Carrière et Schoch, 2002; Holman et Devane, 1999; Bunker et Alban, 1997; Nixon, 1998a; Nixon, 1998b)

Pour les tenants de l'approche tacticienne, il faut accepter qu'une part de subjectivité de l'animateur teinte l'assemblée. À la rigueur, si l'animateur ne fait pas l'affaire, on le change. D'ailleurs, selon cette approche, la personnification ou l'identification à une personne est plus valorisée et il est plus fréquent que la présidence soit unifiée (politique et d'assemblée). La démocratie y est davantage vue comme un rapport humain qu'un traitement équitable ou que la régulation mécanique d'un processus. En conclusion et en guise de réponse partielle à notre question de recherche, l'approche tacticienne laisse entrevoir qu'une animation permettant le bon déroulement de l'assemblée — sans se préoccuper des entorses à la procédure — et visant l'établissement et la consolidation d'un lien subjectif d'appartenance à l'organisation, assurera un plus grand engagement des membres et stimulera ainsi une meilleure participation.

Pour les tenants de cette approche, les procédures ne sont qu'un cadre général duquel il est possible de déroger et dont une partie des règles implicites sont créées par le Tango du couple-danseur. Le meneur de la danse dirige de ses pas puisqu'il sait où il va.

4. Description des parcours de militance

Après avoir porté notre attention sur l'animation et l'assemblée, regardons maintenant d'autres aspects importants du parcours de vie du participant de l'organisation démocratique. Nous présenterons dans un premier temps l'articulation de ce parcours en lien avec les éléments que nous avons identifiés à la fin de notre revue de la documentation. Ensuite, nous aborderons la question du cycle de l'engagement et aussi de la rupture qui s'opère après la tenue de l'assemblée. Comme dernier élément, nous aborderons la toile qui se tisse autour du participant pour le soutenir dans sa démarche.

L'articulation entre les catégories

À la lumière des récits de pratiques que nous avons récoltés, a été élaboré un modèle descriptif du processus d'engagement de la personne dans les suites et l'implantation des décisions d'une assemblée démocratique. Notre regard s'est posé sur le parcours de la personne s'engageant dans une organisation démocratique. Nous avons nommé ce parcours celui du participant. Dans ce parcours, avant même son arrivée en assemblée pour participer à la délibération, plusieurs éléments influencent positivement sa présence.

Tout d'abord, un élément est essentiel : l'accès des membres à l'information pertinente. Cette information doit être fluide, qu'elle soit transmise par la convocation à la rencontre, la liste des aspects à discuter (répondant 8, 226, page 127) ou simplement par la disponibilité et la diffusion de celle-ci auprès de tous (répondant 9,

837, page 133). Cette information sera soutenue par les valeurs qui l'englobent. Les valeurs promeuvent la présence et la circulation de l'information et l'information portent ou contiennent les valeurs. Cela est d'ailleurs conforme aux explications d'Habermas (1997), qui affirme que la présence d'information est essentielle pour permettre un flux communicationnel nécessaire à la vie démocratique.

Par ailleurs, le participant qui a reçu, avant sa présence à une assemblée, une formation générale à la délibération et aux sujets discutés, sera plus susceptible de participer activement à l'assemblée. Cette formation peut être systématisée et mise à la disposition des personnes comme dans le cas d'une formation syndicale. Cette formation à la délibération peut parfois se faire de manière continue ou être obligatoire.

Cette formation est particulièrement avantageuse si elle permet à la personne de comprendre la méthode et de la démystifier (répondant 8, 227, page 131). À son arrivée à l'assemblée, le participant entre en contact avec la méthode et l'animateur. L'animateur, particulièrement pour un novice, devient l'incarnation de la méthode ou d'une méthode. Lors des premières assemblées du participant, la qualité du contact et de la prestation de l'animateur sera déterminante. Ainsi, les expériences étudiantes sont souvent rappelées (répondants 2, 3, 5, 8 et 11) et identifiées comme moment important d'apprentissage puisque qu'elles furent pour eux les premières démonstrations concrètes de l'application de la méthode.

Toutefois, de l'avis des répondants, la période critique pour l'engagement se situe juste après l'assemblée. Ce n'est qu'après l'assemblée que l'engagement devient manifeste et se concrétise. Nos répondants insistent d'ailleurs sur l'importance de relancer les participants après l'assemblée en leur fournissant de l'information sur les décisions prises. De plus, en fonction des résultats obtenus lors d'une assemblée, il s'avère important de mettre en place un filet de sécurité permettant d'éviter une

démobilisation des participants. En clair, les répondants signalent qu'il faut rapidement rattraper les participants déçus qui seraient tentés de quitter le navire voguant vers une autre direction que celle qu'ils auraient désirée.

57-répondant_10

57.2 Si tout de suite après l'instance, tu as envoyé un résumé des décisions. Si tu as fait des rapports d'étapes. (...) Tu as 120 syndicats membres d'une centrale et il y a une décision de principe de prendre un vote de grève de quatre jours et cela s'en retourne dans les instances de la base. Un des éléments qui provoque de la militance, c'est au fur et à mesure que tu rentres des votes positifs. Tu transmets l'information. C'est stimulant pour les autres.

De ce point de vue, le parcours de l'engagement, lorsqu'il est vécu positivement, tend vers un engagement plus durable des participants. Or, un engagement durable facilite une participation plus soutenue lors d'une prochaine assemblée. C'est l'effet récursif du cycle de l'engagement sur l'engagement.

Le cycle de l'engagement

L'analyse des récits de pratiques laisse entrevoir que la participation et l'engagement des individus au sein d'un espace de délibération s'inscrivent dans un continuum qui va au-delà d'un seul événement. Le mélange des valeurs personnelles de l'individu et d'expériences positives à l'intérieur des espaces de délibération renforce l'engagement de la personne.

L'engagement se développe donc de manière ascendante. Si une personne connaît des expériences positives, sa motivation à s'impliquer risque de grandir. L'engagement se nourrit des expériences positives passées et permet un renforcement de l'engagement au sein d'autres espaces de délibération.

Cependant, dans cette évolution, une rupture ou un relâchement du lien entre l'organisation démocratique et le participant semblent se dessiner lors de la période critique de « l'après assemblée ». C'est ce que nous allons maintenant examiner.

La rupture du lien d'engagement

Après l'assemblée, les répondants signalent de manière récurrente une baisse de l'intérêt et de l'engagement du participant. Baisse qui peut être récupérée par différents dispositifs de maintien de l'engagement. Le premier de ces dispositifs est encore l'information. Laquelle doit, dans ce contexte, être rapidement accessible aux personnes qui ont participé aux délibérations ainsi qu'à l'ensemble des membres de l'organisation.

Cette large diffusion vise l'atteinte de deux objectifs. En premier, elle facilite le maintien du lien privilégié entre l'animateur et le participant lors de sa participation à l'espace de délibération. Plusieurs répondants nous ont par ailleurs indiqué l'importance de remettre des résumés des décisions le plus rapidement possible après l'assemblée. À ce sujet, on peut encore une fois invoquer l'importance de maintenir la fluidité communicationnelle entre les acteurs en présence afin de conserver le caractère démocratique du processus de délibération (Habermas, 1992, 1997; Sintomer, 1999).

Le second objectif d'une diffusion large de l'information après l'assemblée est celui de mobiliser les troupes en publicisant les décisions prises en instance et d'indiquer aux personnes qui n'étaient pas présentes les actions futures. Dans une logique d'engagement positif et durable, l'information de suivis peut contribuer à renverser la vapeur dans une organisation où le lien de confiance avec les membres serait affaibli. Mentionnons également que la motivation à s'engager de façon bénévole dans une

cause est davantage liée aux raisons intrinsèques de l'individu qu'aux raisons extérieures (Comeau, 1994; Penner, 2002).

Considérant que la hausse de l'engagement pré-assemblée est liée à la compréhension des règles et des enjeux, que sa baisse subséquente est liée à la rupture du lien avec l'espace de délibération et que son potentiel de remontée est lié aux dispositifs d'information mis en place suite à l'assemblée, on peut imaginer le parcours du participant comme un cycle en boucle, tel un vortex. Cette représentation en cycle de l'engagement renforce l'idée que la formation et la compréhension des règles du jeu doivent être solides dès le début de l'engagement de la personne et que la transmission d'information aux membres doit être constante. Certains de nos répondants nous rapportent d'ailleurs des expériences étudiantes difficiles ayant marqué leur représentation personnelle de l'assemblée (voir les notes des répondants 3 (857) et 9 (771) tous deux en page 111).

Notre représentation de l'engagement sous la forme d'un cycle est en accord avec ce que Barthélemy (1994; 2000) affirme à propos d'une militance morale. À cet égard, l'auteur précise que l'organisation doit constamment renouveler son lien avec ses militants sous peine que ces derniers choisissent de militer ailleurs, attirés par d'autres causes sur le marché de l'engagement. Rappelons aussi l'étude commandée par le comité jeune de la FFQ (Quéniart et Jacques, 2002), indiquant que les personnes rencontrées dans le cadre de leur étude s'associent de manière ponctuelle autour d'un enjeu qui leur est cher. Soulignons également que le cycle de l'engagement tient compte de l'engagement psychologique pour une cause (Comeau, 1994; Verba, Schlozman et Brady, 1995) en relançant le participant par l'information et en le motivant par les valeurs.

La place centrale de la transparence

En lien avec le rôle de l'information dans le cycle de l'engagement, nous avons constaté, après quelques entrevues, que la question de la transparence émergeait comme une constante au fil des récits de pratiques. En fait, plusieurs répondants mentionnaient l'importance de la transparence avant même que le chercheur ait à poser une question sur cet élément. La transparence était ainsi mentionnée par plusieurs répondants et de manière spontanée, comme un élément essentiel à la participation et à l'engagement des membres. La transparence apparaît comme le pont entre les valeurs et l'information.

1116-répondant_15

J'allais dire faut que la présidence connaisse les membres ou leur provenance. Je pense qu'on a intérêt à être le plus transparent possible, mais cela c'est si on croit que notre assemblée délibérante est mature.

197-répondant_12

La confiance est principalement faite d'identité. **197-3** Les gens savent qui tu es et qu'est-ce que tu vas faire et dans la transparence. **197-4** Parce que la transparence c'est la source de la confiance. Tu ne peux pas être un leader si les gens... Ils ont confiance parce que tu as une identité et ils disent : lui, on le sait qui va réagir comme ça. **197-7** Ils ont confiance aussi parce que si ça se maintient, si l'information est juste et transparente, ils vont te suivre. Je pense que ce sont des éléments essentiels dans un mouvement démocratique. Si j'avais le pouvoir dans mes poches, si je détiens 60 % des actions, 80 % je m'en fous. **197-10** Je n'ai même pas besoin de les informer. S'ils ne sont pas contents, je vais voter pour, et je vais régler l'affaire. C'est tout une autre dynamique. C'est ça que les gens comprennent mal.

5. Réponses à notre question de recherche

Nous terminons ce chapitre par un retour à la question de recherche et aux réponses obtenues. À l'aide de la grille d'analyse extraite du corpus théorique, nous tenterons de mieux comprendre comment s'articulent la participation et l'engagement.

Questions et réponses

À la question générale : « Comment les codes de procédure et la manière de les appliquer contribuent-ils à favoriser la participation des individus lors de l'assemblée délibérante réunissant un grand nombre d'individus et à assurer leur engagement dans les décisions prises par cette instance? » sont venus s'ajouter les six thèmes de recherche. Globalement, les récits de pratiques des gens d'expérience consultés confortent l'hypothèse que ces six éléments contribuent de manière significative à favoriser la participation et à soutenir l'engagement. Toutefois, il n'y a pas qu'une seule réponse à notre question, mais au minimum deux, en raison des approches identifiées. Ces deux approches de l'assemblée, tacticienne et technicienne fournissent, à leur manière, une réponse à la participation et à l'engagement.

Une bonne préparation est garante d'une bonne assemblée

Sans vraiment de surprise et tel que le rapportaient les codes de procédure étudiés, la préparation d'une rencontre décisionnelle apparaît comme un élément déterminant dans la réussite de l'événement. Il est cependant important de souligner qu'une bonne préparation ne signifie pas seulement de placer les chaises en rangée et d'avoir un bon ordre du jour, bref, une logistique sans faille. En effet, la préparation englobe plusieurs dispositifs à mettre en oeuvre. La formation au déroulement d'une assemblée sert aux nouveaux participants, mais aussi, d'outil de mise à niveau pour les habitués. L'information sur les questions en litige, sur le contexte de la décision ou sur tout élément nécessaire à la compréhension des dossiers est également importante. Pendant l'assemblée, l'action du couple-danseur évoluant au sein des frontières de l'espace de délibération permet de dégager des décisions en fonction du bien commun. L'action de ce couple-danseur que nous avons décrit précédemment, est fondamentale pour arriver à cette fin, car entrent alors en action les valeurs et le respect qui servent, chacun à leur façon, à sécuriser ce lien entre l'assemblée et

l'animateur. La crédibilité de cette « danse » repose sur le respect et le partage des valeurs. C'est par les valeurs, comme l'avait indiqué Comeau (1994), que l'adhésion s'opère. Les valeurs transcendent la méthode, les suivis et l'information. Tous ces éléments font partie, comme il a été rappelé par nos répondants, de mécanismes inhérents à la démocratie.

L'après l'assemblée : un moment crucial

Après l'assemblée, chacun retourne à son individualité⁶⁸ et l'organisation s'évanouit le temps d'un entre-deux. Cette période de « l'après assemblée » est vue comme un moment crucial où un lien plus durable d'engagement s'établit ou pas. On parle alors d'un engagement individuel, et parfois aussi collectif, envers les orientations et décisions issues de l'espace de délibération. Cet engagement peut être soutenu et stimulé par la diffusion continue de l'information pertinente qui découle de l'assemblée.

Retour sur la grille complétée

Nous avons proposé, à la clôture de notre chapitre théorique, une réponse anticipée à notre question de recherche. Cette grille synthèse avait pour but de présenter les premières conclusions que nous pouvions tirer de notre cadre théorique. Voici maintenant l'évolution des éléments de cette grille, à la lumière des récits de pratiques que nous avons analysés.

Le premier élément ayant évolué à la suite de l'analyse, est l'usage de la méthode d'animation dans le but de susciter l'engagement. Les propos rapportés par nos

⁶⁸ Par individualité, nous entendons que les participants à une assemblée ne forment plus un seul corps, mais bien plusieurs entités (pouvant être plus d'une personne), mais assurément ne vivant plus au rythme de l'assemblée.

répondants convergent vers l'importance de bien animer ou d'utiliser les codes de procédure pour s'assurer d'un engagement soutenu. Sans connaître les méthodes alternatives que nous avons explorées dans notre cadre théorique (Bunker et Alban, 1997), nos répondants ont confirmé que l'usage approprié d'une méthode aura nécessairement une influence positive sur l'engagement.

Bien que nous ayons déjà précisé que l'information a un impact important sur l'espace de délibération (Habermas, 1992; 1997; Sintomer, 1999), son rôle et son impact sur la participation et l'engagement demeuraient flous. Or, à la lumière de la transparence et du lien à maintenir entre l'organisation et ses membres, il semble que l'information puisse être considérée nécessaire à la participation et à l'engagement des personnes. Comme nous l'avons vu précédemment, le passage critique après l'événement délibératif nécessite un flux informationnel pour garder le participant attentif et le guider vers un engagement durable. L'information sera d'ailleurs souvent le seul lien entre l'organisation et ses membres. Les actions futures se développeront grâce à ce flux d'information.

Enfin, la question des suivis s'est davantage précisée par les récits de pratiques analysés. Les suivis permettent de donner un rappel des décisions prises antérieurement et contribuent à une participation plus ancrée dans l'histoire de l'organisation. Il est intéressant de constater que l'usage de l'histoire de l'organisation est présent dans plusieurs méthodes alternatives (Emery, 1993; Emery et Purser, 1996; Weisbord et Janoff, 1999a; Beaulieu et Carrière, 2000). Il appert cependant que ces suivis ne sont pas essentiels puisqu'ils n'ajoutent pas à la compréhension des membres. Cependant, sur le plan de l'engagement, les suivis sont assurément un élément moteur agissant comme rétroaction durant le cycle de l'engagement. Un bon exemple cette interrelation est que bien des répondants utilisaient le terme « suivi » lorsqu'ils parlaient d'engagement.

Tableau 5.1 : Présentation des réponses selon la grille synthèse

| | Participation | Engagement |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|
| Formation | Nécessaire | Contribue |
| Méthode | Nécessaire | Incertain -> Nécessaire |
| Animation | Nécessaire | Contribue à |
| Valeurs | Contribue à | Nécessaire |
| Information | Contribue à -> Nécessaire | Contribue à -> Nécessaire |
| Suivis | Équivalent -> Contribue à | Incertain -> Nécessaire |

Légende

Nécessaire : doit en avoir et cela est nécessaire

Contribue à: non-nécessaire, mais contribue, aide à..., c'est un plus

Équivalent : ne change rien, c'est équivalent

-> : avant le terrain -> après

Nous venons d'explorer les notions du couple-danseur, de l'animation séparée ou non de la présidence politique, de l'approche technicienne, de l'approche tacticienne, du cycle de l'engagement, de la transparence et de l'évolution des thèmes de la grille d'analyse. Tous ces aspects, à leur manière, permettent de mieux définir la qualité de la participation lors d'une assemblée et de l'engagement en dehors de l'espace de délibération. Plusieurs autres éléments de cette analyse auraient pu être couverts. C'est d'ailleurs ce que nous allons aborder à l'intérieur de notre conclusion.

CONCLUSION

Telle une fenêtre grande ouverte sur l'expertise développée par ces hommes et ces femmes qui ont marqué, au cours des dernières décennies, le développement de nombreuses organisations démocratiques québécoises, nous les avons écoutés et questionnés sur leurs pratiques d'animateur et animatrice d'assemblée. Ensuite, notre travail a consisté à tenter de dégager des récurrences et des fils conducteurs permettant d'organiser leurs propos en un ensemble cohérent. Finalement, nous avons cherché, au travers de leur discours, des éléments de réponse à notre question de recherche: « Comment les codes de procédure et la manière de les appliquer contribuent-ils à favoriser la participation des individus lors d'une assemblée délibérante réunissant un grand nombre d'individus et à assurer leur engagement dans les décisions prises par cette instance? » Au-delà de ce premier questionnement, notre démarche de recherche nous ont conduit à identifier deux approches communicationnelles des grandes assemblées de délibération articulées autour du développement de l'engagement.

Ce mémoire avait donc pour objectif de contribuer à l'avancement de la réflexion sur les questions de la participation à l'espace de délibération en grands groupes et de l'engagement. Nous avons amorcé notre démarche à partir des questions que soulèvent la participation citoyenne et l'engagement démocratique. Sur la base des réflexions d'Habermas sur l'espace public (Habermas, 1992; 1997), de la revue des différents codes de procédure (Béland, 1989; Morin et Delorme, 1994; Robert *et al.*, 2000) et des méthodes alternatives (Bunker et Alban, 1997; Holman et Devane, 1999; Beaulieu et Carrière, 2000) nous avons élaboré une grille d'enquête en six éléments (formation, animation, méthode/code, information, valeurs et suivis) et deux volets (participation et engagement).

Cette réflexion s'est centrée sur l'assemblée délibérante comme lieu d'échange et de communications entre les individus d'un même groupe. On peut rappeler la définition de l'assemblée délibérante telle que fournie par Girard (1987) qui en indique clairement ses facettes :

L'assemblée délibérante est une réunion de personnes qui désirent étudier, discuter, débattre et trancher des questions d'intérêt commun. Chacun des participants de l'assemblée doit assumer les droits et devoirs relatifs à son rôle [...] et suivre les règles de procédure qui régissent les débats. Des documents écrits [...] témoignent de la tenue de l'assemblée et des décisions qui y ont été prises. (Girard, 1987: 17)

Pour comprendre davantage le phénomène, nous avons utilisé la stratégie méthodologique des récits de pratiques (Bertaux, 1997). Cette stratégie nous a permis de recueillir et de puiser dans les récits de pratiques de quinze personnes ayant plusieurs années d'expériences d'animation de grandes assemblées délibérantes à l'intérieur d'organisations démocratiques de divers milieux.

Ces récits nous ont apporté plusieurs éléments de réponses à notre question de recherche. Ils nous ont permis d'élaborer, en cours d'analyse et aussi d'investigation sur notre terrain, un modèle explicatif de la participation et de l'engagement au sein des organisations démocratiques par l'espace de délibération. Les principaux éléments de ce modèle sont : le couple-danseur, les approches technicienne et tacticienne et le cycle de l'engagement. Ce modèle est composé, entre autres, du couple-danseur et du cycle de l'engagement. Le couple-danseur est une proposition imagée pour représenter ce qui se passe lors de l'espace de délibération entre l'animateur et l'assemblée où l'animateur investit de sa personne. Il doit sentir sa partenaire, l'assemblée, qui, elle, doit lui faire confiance pour exécuter les bons pas de Tango. Cette danse doit être apprise à l'avance (formation) et il faut en maîtriser les pas de bases (méthode).

Deux approches de l'assemblée délibérante ayant pour fonction d'interpréter la réalité telle une paire de lunettes ont été dégagées. L'approche technicienne favorise d'abord le respect des règles pour une bonne participation à l'assemblée délibérante. Avec cette approche, on cherche à assurer les conditions d'une bonne participation aux délibérations et à donner aux membres le sentiment du devoir accompli. Par rapport à l'engagement des membres, toujours avec cette approche de la délibération, on souhaite nourrir l'engagement sans pour autant le garantir. Le respect des règles et le bon déroulement de l'assemblée favorise l'engagement des membres envers les décisions prises.

Avec l'approche tacticienne, l'assemblée délibérante n'est qu'un lieu parmi d'autres où les membres réaffirment leur adhésion à la cause ou l'objectif qui les réunit. L'assemblée délibérante n'est qu'une étape ou qu'une manifestation, primordiale certes, de l'engagement des membres. L'important est le résultat final et l'adhésion du plus grand nombre, ce qui signifie la possibilité de moduler le déroulement de l'assemblée au gré des enjeux et de faire des exclus.

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné lors de la présentation de ces approches de l'assemblée dans le chapitre portant sur l'analyse, les approches technicienne et tacticienne représentent deux visions de l'animation des assemblées délibérantes et non pas deux types d'animateurs ou d'animatrices. Catégoriser ainsi les animateurs et animatrices serait caricaturer la réalité. Dans les faits, parmi les praticiens d'expériences que nous avons rencontrés, aucun n'adhère entièrement ni exclusivement à l'une ou l'autre de ces approches. Dans leur propos, certains pourraient se revendiquer de l'une ou de l'autre ou des deux approches.

L'idée d'un cycle de l'engagement veut représenter la dimension d'amplification successive ou de récursivité de l'engagement du participant où les vagues d'engagement reviennent près du point d'origine et sont nourries de l'expérience

précédente. Ce cycle peut tendre vers un engagement de plus en plus intense, centripète, ou s'en éloigner, centrifuge. Le lien de militance lors du cycle peut s'affaiblir immédiatement après l'assemblée. L'information et les suivis apparaissent comme des leviers importants de relance du cycle, tandis que les valeurs opèreront tel un filet de sécurité.

La stratégie de recherche utilisée oblige à certaines réserves eu égard à ces limites intrinsèques. On comprendra que ces réserves se présentent comme autant de voies de recherche qui s'offrent à tous chercheurs intéressés à ces questions. Par exemple, l'identification des approches tacticienne et technicienne a été stimulante, car elle nous a permis de revoir notre corpus d'entretiens avec une sensibilité nouvelle aux divers aspects relevant de l'une ou l'autre de ces approches et à leur articulation. Cependant, le temps et l'énergie qu'aurait nécessités l'approfondissement détaillé des constituants de ces approches dépassaient largement le temps normalement imparti et l'énergie exigée par la réalisation d'un mémoire de maîtrise. Aussi, nous n'avons pu raffiner notre analyse à la hauteur de nos espérances. Par exemple, il aurait été intéressant, sinon souhaitable, de dégager quelques récits typiques relevant de chacune des approches. De même, l'entité du couple-danseur pourrait assurément entrer en résonance avec des notions ou études en communication ou en sciences sociales, notamment à l'idée des structures médiatrices (Giddens, 1987; Berger, Neuhaus et Novak, 1996), et peut-être même en musicologie.

Dans le même ordre d'idées, nous n'avons pu approfondir la question de la disparité homme femme des prises de parole en assemblée délibérante. L'intérêt de cette question s'appuie sur l'observation de plusieurs assemblées délibérantes obligeant l'alternance entre les hommes et les femmes. De même, le mode de délibération et la « répartition » égalitaire du pouvoir entre les membres masculins et féminins sont autant de sujets qui pourraient être repris avec une analyse féministe. L'intérêt de ces champs d'investigation nous a été confirmé lors de nos rencontres, particulièrement

de la part de nos répondantes. Nous avons invoqué, dans notre problématique, le manque de ressources en communication et en sciences sociales sur la question des grands groupes. L'intérêt et la pertinence autour des grands groupes nous portent à croire qu'il est urgent que la communauté scientifique se penche davantage sur ce type de groupes.

Une autre réserve tient de la construction même de notre échantillon. En effet, un recul face à l'échantillon laisse apparaître l'absence de certains milieux. Par exemple, il n'y a aucun représentant du secteur artistique, de la culture et des communications. Pourtant, il existe plusieurs troupes autogérées et des salles de spectacle ayant comme fonctionnement le modèle coopératif. De même, le mouvement étudiant a aussi été ignoré alors qu'il connaissait, au moment de produire ce mémoire, l'un de ses plus grands mouvements de protestation. Le contexte des grèves étudiantes est assurément un milieu fertile en grandes assemblées délibérantes. On peut cependant mentionner que plusieurs des répondants rencontrés se sont « frottés » dans leur passé au mouvement étudiant alors qu'ils étaient aux études. Également, il n'a pas été possible d'explorer les milieux alternatif, anarchiste, altermondialiste et environnementaliste⁶⁹. Il en est de même pour les organisations militantes spontanées et généralement autogérées. Ces milieux généralement riches de nouvelles expériences de gestion démocratique pourraient receler de nouvelles approches de la délibération. Ainsi, la gestion des campements de la jeunesse au Québec et du Sommet socio-économique à Porto Alegre sont des exemples de lieux qu'il aurait été intéressant d'analyser.

Le réseau communautaire de la communauté anglophone est aussi absent de l'échantillon alors que ce réseau est très vivant sur le plan social et démocratique. Les communautés culturelles (l'origine culturelle des répondants et la filiation culturelle des groupes rejoints appartenant presque toutes à la culture majoritaire c'est-à-dire des Québécois « de souche ») et les nations autochtones sont aussi absentes de

⁶⁹ Ces termes ne sont pas des synonymes entre eux.

l'échantillon. Encore une fois, la contribution de ces deux milieux aurait pu enrichir notre modèle.

Pour finir, l'échantillon a aussi des lacunes quant à la représentation régionale, puisqu'à l'exception d'une personne provenant de la ville de Québec, tous nos répondants viennent de la région métropolitaine de Montréal. La rencontre de personnes de l'ensemble du Québec, particulièrement autour des pratiques en cours dans les secteurs ruraux, aurait pu alimenter notre réflexion. Suite aux réserves que nous venons d'énoncer, nous tenons à rappeler que la validité du modèle proposé s'enracine dans les récits des personnes interviewées représentant un cumul de près de 300 ans d'expérience⁷⁰.

La dernière limite de travail que nous tenons à souligner est le manque de dispositifs de triangulation des données. Actuellement, les seuls éléments de triangulation se font entre les récits de pratiques des répondants, les recherches théoriques sur la question et le regard extérieur de la direction du mémoire. Aussi, pour apporter une plus grande crédibilité à nos résultats, il serait intéressant, peut-être lors d'éventuelles études doctorales, d'utiliser une deuxième stratégie méthodologique pour valider les résultats de notre analyse. De plus, de multiples avenues de raffinements et de précisions qui se sont présentées au cours de nos rencontres sont restées inexploitées. Avec plus de temps, nous pourrions appuyer notre modèle explicatif. C'est là toute la frustration de la recherche de niveau maîtrise : il faut cesser d'approfondir, remonter à la surface pour ensuite témoigner de notre travail.

En terminant, ce tour d'horizon des apports et limites de notre mémoire permet de constater que les zones d'ombre et les questions sans réponse sont encore nombreuses dans cet espace de délibération que sont les grandes assemblées des organisations démocratiques.

⁷⁰ Avec une moyenne de 20 ans d'expérience par répondant, 15 récits.

BIBLIOGRAPHIE

- Abelson, Julia, et al.** (2001) *Méthodes efficaces de participation communautaire / Deliberations about Deliberation: Issues in the Design and Evaluation of Public Consultation Processes*, McMaster University Centre for Health Economics and Policy Analysis Research,
http://www.regionalization.org/French/Public_Participation_Fr/PP_Review_Fr.html.
- Adam, Cindy et Bill Adam** (1999). «The Whole Systems Approach: Using th Entire Organization to Transform and Run Your Buisness». *The change handbook : group methods for shaping the future*. sous la dir. de Peggy Holman et Tom Devane. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers: p. 139-155.
- Adams, Brian Edward** (2003) *Citizen efforts to influence local policy: Their pattern, form and impact on local democracy (California)*, Thèse de doctorat en sciences politiques, Irvine, Université de la Californie: 313 p.
- Allamel-Raffin, Catherine** (2000) *Débat philosophique et citoyenneté en première*, L'Agora - Revue internationale de didactique de la philosophie,
http://www.crdp-montpellier.fr/ressources/agora/ag07_028.htm.
- Amiel, Anne** (2002). «Tocqueville». *Le vocabulaire des philosophes*. sous la dir. de Jean-Pierre Zarader. Paris, Ellipses. vol. 3: p. 426-480.
- Arrow, H., Joseph E. McGrath et J. L. Berdahl** (2000) *Small Group as Complex Systems*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.
- Bacqué, Marie-Hélène et Yves Sintomer** (2001) «Gestion de proximité et démocratie participative». *Les annales de la recherche urbaine*, septembre, No. 90 : p. 148-155.
- Barlow, Maude et Tony Clarke** (2002) *La bataille de Seattle : sociétés civiles contre mondialisation marchande*. trad. de l'anglais par Pierre Martin, Paris, Librairie Arthème Fayard: 385 p.
- Barthélemy, Martine** (1994). «Le militantisme associatif». *L'engagement politique, déclin ou mutation ?* sous la dir. de Pascal Perrineau. Paris, Presses de la fondation nationale des Sciences politiques: p. 87-114.
- — —. (2000) *Associations : un nouvel âge de la participation?*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques: 286 p.

- Beaulieu, Jean-Pierre et Émile J. Carrière** avec la coll. de Christopher Schoch (2000) *Mobiliser l'organisation face à son avenir la démarche prospective*, Montréal, Geatan Morin éditeurs: 154 p.
- Beaulieu, Jean-Pierre, Émile J. Carrière et Christopher Schoch** (2002) «The Power of Interactive Collaborative Designs». *OD Practitioner : Journal of the Organization Development Network*, Vol. **34** No. (3):p. 21-25.
- Beer, Stafford** (1994) *Beyond dispute : the invention of team synteegrity*, Chichester ; New York, Wiley: 367 p.
- Béland, Claude** (1989) *Les assemblées délibérantes dans les coopératives*, Montréal, Québec/Amérique, 3e édition: 173 p.
- Bentham, Jeremy, Sir Samuel Romilly et Etienne Dumont** (1822) *Tactique des assemblées législatives ; suivie d'un Traité des sophismes politiques*, Paris, Bossange, 2e éd. revue et augm.
- Berger, Peter Ludwig, Richard John Neuhaus et Michael Novak (éd.)** (1996), *To empower people : from state to civil society*. Washington, American Enterprise Institute, 2e: 223 p.
- Bertaux, Daniel** (1997) *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*, Paris, Nathan: 127 p.
- Bion, Wilfred R.** (1991) *Recherches sur les petits groupes*, Paris, Presses universitaires de France, 6e éd: 140 p.
- Boia, Lucian** (2002) *Le mythe de la démocratie*, Paris, Société d'édition Les Belles Lettres: 168 p.
- Boual, Jean-Claude et Philippe Brachet (éd.)** (2000), *L'évaluation démocratique outil de citoyenneté active*. Questions contemporaines. Paris, L'Harmattan: 128 p.
- Bouchindhomme, Christian** (2002) *Le vocabulaire de Habermas*, coll. Vocabulaire de.. Paris, Ellipses: 79 p.
- Boudon, Raymond et François Bourricaud** (2000) *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, 4e éd. mise à jour: 714 p.

- Boukobza, Eric** avec la coll. de Conseil de l'Europe. Direction de la jeunesse (1998) *Clés pour la participation guide à l'usage des praticiens*, Toulouse, Conseil de l'Europe: 156 p.
- Bourinot, Sir John George** avec la coll. de Gordon J. Dubroy (1972) *Bourinot règles de procédure*. Réginald-L. Boivin, Montréal, La Presse, 2e éd.: 140 p.
- Boyte, Harry C.** (1995). *Beyond Deliberation: Citizenship as Public Work*, PEGS Conference, February 11-12, 1995.
- Bryson, John M. et Sharon R. Anderson** (2000) «Applying Large-Group Interaction Methods in the Planning and Implementation of Major Change Efforts». *Public Administration Review*, Vol. 60 No. 2: p. 143-162.
- Bunker, Barbara Benedict et Billie T. Alban** (1997) *Large group interventions : engaging the whole system for rapid change*, San Francisco, Jossey-Bass: 246 p.
- Centre d'étude du débat public (CEDP)** (2003). *Programme du colloque du 14, 15 et 16 mai 2003*. La situation délibérative dans le débat public, Université François-Rabelais, Tours,
<http://net.iut.univ-tours.fr/recherche/coll/annoncefr.html#pro>.
- Chamorel, André, Anny St-Pierre et Guy Paquette** (1995) *Guide d'intervention communicationnelle exposé des règles à suivre pour planifier efficacement une campagne de communication sur des questions d'ordre social*, Québec, Université Laval Département d'information et de communication: 63 p.
- Chiat, William S et Michele Mickiewicz** (1999). *Collaboration for success: Facilitating large group interventions*. Quality Congress, ASQC, Annual Quality Congress Proceedings:p. 142-151.
- Cliche, Paul** (1999) *Pour réduire le déficit démocratique au Québec le scrutin proportionnel*, Alternative politique, Montréal, Editions du Renouveau québécois: 153 p.
- Cohen, Joshua** (1989). «Deliberation and Democratic Legitimacy». *The Good polity: normative analysis of the state*. sous la dir. de Alan P. Hamlin et Philip Pettit. Oxford, UK, Basil Blackwell. cité dans Habermas (1997).
- Comeau, Yvan** (1994) *Vie quotidienne et participation aux associations : coopératives, organisme à but lucratif, ONG et syndicat*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal: 17 p.

- Comor, Jean-Christophe et Olivier Beyeler** (2002) *Zéro politique*, Paris, Mille et une nuits: 250 p.
- Conseil de l'Europe - Comité des ministres** (2001) *Le développement de structures permettant la participation des citoyens et des patients au processus décisionnel concernant les soins de santé*, Strasbourg, Conseil de l'Europe: 66 p.
- Conseil permanent de la jeunesse (CPJ) et en collaboration avec Conseil des relations interculturelles (CRI)** avec la coll. de Georges Lemieux (2004) *ReMIXer la cité : La participation citoyenne des jeunes québécois issus de l'immigration et des minorités visibles*, Québec, Gouvernement du Québec: 126 p.
- Cooperrider, David L. et Diana Whiney** (1999). «Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change». *The change handbook : group methods for shaping the future*. sous la dir. de Peggy Holman et Tom Devane. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers: p. 245-261.
- Coulon, Alain** (1996) *L'ethnométhodologie*, Paris, Presses universitaires de France, 4e éd. corr.: 127 p.
- Couto, Richard. A. et Catherine S. Guthrie** (1999) *Making democracy work better: Mediating Structures, Social Capital, and the Democratic Prospect*, Chapel Hill, N.C. ; London, University of North Carolina Press: 336 p.
- Dannemiller, Kathleen D., Sylvia L. James et Paul D. Tolchinsky** (1999). «Whole-Scale Change». *The change handbook : group methods for shaping the future*. sous la dir. de Peggy Holman et Tom Devane. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers: p. 203-216.
- De Marêe, Patrick B., Robin Piper et Sheila Thompson** (1991) *Koinonia : from hate through dialogue to culture in the large group*, London, Karnac: 262 p.
- Emery, Merrelyn** (1993) *Participative Design for Participative Democracy*, Canberra (Australie), Centre for Continuing Education, Australian National University, éd. rev. et corr.: 320 p.
- — —. (1999) *Searching : the theory and practice of making cultural change*, Amsterdam, John Benjamins: 258 p.

- Emery, Merrelyn et Ronald E. Purser** (1996) *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action*, San Francisco, Jossey-Bass: 352 p.
- Espy, Siri N.** (1986) *Handbook of strategic planning for nonprofit organizations*, New York, Praeger: 131 p.
- — —. (1993) *Marketing strategies for nonprofit organizations*, Chicago, Lyceum: 165 p.
- Filion, Michel** (1992) *Code de procédure des assemblées*, Montréal, Éditions associations et entreprises: 160 p.
- Foels, Rob , et al.** (2000) «The Effects of Democrartic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration». *Small Group Research*, Vol. 31 No. 6: p. 676-701.
- Follesdal, Andreas** (2004). *Looking for Deliberative Democracy*. Conférence “Empirical Approaches to Deliberative Politics”, Firenze: 19 p.
- Forum jeunesse de l'île de Montréal et Frédéric Lapointe** (2001) *Lumière sur la place des jeunes dans les lieux décisionnels*, Montréal, Forum jeunesse de l'île de Montréal: 76 p.
- Foubet, Fabrice** (2001). «Vérité et sens». *Les grandes notions de la philosophie*. sous la dir. de François Warin. Paris, Ellipses: p. 1174.
- Freire, Paulo** (1971) *L'éducation, pratique de la liberté*, Paris, Editions du Cerf: 154 p.
- — —. (1983) *Pédagogie des opprimés : suivi de Conscientisation et révolution*, Paris, La Découverte/Maspero: 202 p.
- Frey, Lawrence R.** (2003) *Group Communication in Context. Studies of Bona Fide Groups*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum: 446 p.
- Frey, Lawrence R., Dennis S. Gouran et Marshall Scott Poole (éd.)** (1999), *The Handbook of Group Communication Theory & Research*. Thousand Oaks, Sage: 591 p.
- Garfinkel, Harold** (1984) *Studies in ethnomethodology*, Cambridge Oxford, Polity Press ; Blackwell: 288 p.

- Gauthier, Madeleine** (2004). *La relève et le choc des valeurs*. Communication au congrès de la Fédération des Commissions scolaires du Québec, 14 mai 2004, Québec: p. 24.
- Gelatt, James P.** (1992) *Managing nonprofit organizations in the 21st century*, Phoenix, Oryx Press: 238 p.
- Genro, Tarso et Ubiratan De Souza** (1998) *Quand les habitants gèrent vraiment leur ville, le budget participatif : l'expérience de Porto Alegre au Brésil*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer: 103 p.
- Giddens, Anthony** (1987) *La constitution de la société; éléments de la théorie de la structuration*, Sociologies, Paris, Presses universitaires de France: 474 p.
- Girard, Francine** (1987) *Les assemblées délibérantes l'art de prendre des décisions en groupe*, Montréal, Éditions de l'Homme: 80 p.
- Golubovic, Z.** (1982) «Worker participation and dealienation of labor relations». *Socioloski Pregled*, Vol. 16: p. 1-10 (cité par Boukobza, 1998).
- Gret, Marion et Yves Sintomer** (2002) *Porto Alegre ; L'espoir d'une autre démocratie*, Paris, Éditions la Découverte et Syros: 159 p.
- Grondin, Jean** (2003) *Du sens de la vie : essai philosophique*, Saint-Laurent, Québec, Bellarmin: 141 p.
- Grönlund, Åke** (2003) «e-democracy: in search of tools and methods for effective participation». *Journal of Multicriteria Decision Analysis*, Vol. 12 No. 2-3: p. 93-101.
- Groux, Guy** (2003). «Crise de la médiation et mouvements sociaux : vers une démocratie de l'entre-deux ?». *Le désenchantement démocratique*. sous la dir. de Pascal Perrineau. La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube: p. 231-242.
- Groux, Guy et René Mouriaux** (1994). «Syndicalisme sans syndiqués ; Dimensions et dilemmes». *L'engagement politique, déclin ou mutation ?* sous la dir. de Pascal Perrineau. Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques: p. 67-86.
- Guay, Lorraine et Diane Lamoureux** (2004) «Libre opinion: Un forum pour ouvrir le débat sur l'avenir». *Le Devoir*: p. A6.

- Guérard, Ghislaine** (1994) *La prétention démocratique : analyse des discours d'ouverture des dirigeants de la CSN aux congrès confédéraux de 1972, 1980 et 1990*, thèse de doctorat en communication, Montréal, UQAM: 214 p.
- Haber, Stéphane** (2001) *Jürgen Habermas, une introduction*, Paris, Pocket/La découverte: 360 p.
- Habermas, Jürgen** (1987) *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Éditions Payot, 3e éd.
- — —. (1992) *L'espace public; Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*. trad. de l'allemand par Marc B. de Launay, Paris, Éditions Payot: 324 p.
- — —. (1995) *Sociologie et théorie du langage (Christian Gauss lectures : 1970/1971)*, A. Colin.
- — —. (1997) *Droit et démocratie : entre faits et normes*, Paris, Gallimard: 551 p.
- Hall, Michael H., Larry McKeown et Karen Roberts** avec la coll. de Statistique Canada et Centre canadien de philanthropie (2000) *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, Statistique Canada: 89 p.
- Hansotte, Majo** (2002) *Les intelligences citoyens; Comment se prend et s'invente la parole collective*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université: 229 p.
- Hedley, Amanda, et al.** (2003) «NHS support team : People will support what they help to create: clinical governance large group work». *Clinical Governance: An International Journal*, Vol. 8 No. 6: p. 174-179.
- Herman, Michael** (1998) *L'approche Forum ouvert (Open Space)*, <http://www.openspaceworld.org/french/openspace.html>.
- Higgins, Edward Tory, Yaacov Trope et Joonmo Kwon** (1999) «Augmentation and Undermining from Combining Activities: The Role of Choice in Activity Engagement Theory». *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 35:p. 285-307.
- Hirokawa, érandy et Abran J. Salazar** (1999). «Task-group Communication and Decision-Making Performance». *The handbook of group communication theory & research*. sous la dir. de Lawrence R. Frey, Dennis S. Gouran et Marshall Scott Poole. California, Sage Publication, Thousand Oak: p. 395-431.

- Holman, Peggy et Tom Devane (éd.)** (1999), *The change handbook : group methods for shaping the future*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers: 394 p.
- Hudon, Raymond et Christian Poirier** (2004) «Désintérêt pour la ou le politique? Les malentendus viennent souvent de réductionnismes en série», *Le Devoir*, samedi 18 septembre 2004: p. I6.
- Imai, Masaaki** (1997) *Gemba kaizen : a commonsense low-cost approach to management*, New York, McGraw-Hill: 354 p.
- Imai, Masaaki et Brian Heymans** (1999). «Gemba Kaizen : Organizational Change in Real Time». *The change handbook : group methods for shaping the future*. sous la dir. de Peggy Holman et Tom Devane. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers: p. 109-121.
- Ion, Jacques** (1994). «L'évolution des formes de l'engagement public». *L'engagement politique, déclin ou mutation ?* sous la dir. de Pascal Perrineau. Paris, Presses de la fondation nationale des Sciences politiques: p. 23-39.
- Joslyn, Mark R. et Allan Cigler** (2001) «Group Involvement and Democratic Orientation : Social Capital in the postelection contexte». *Social Science Quarterly*, Vol. 82 No. 2: p. 357-368.
- Kaufmann, Jean-Claude** (2004) *L'entretien compréhensif*, Collection 128, Paris, Armand Colin, coll. dirigé par François de Singly : 128 p.
- Kerr, M. Kaye et Hubert W. King** (1996) *Procedures for meetings and organizations*, Scarborough, Carswell, 3e éd.: 291 p.
- Kersten, Gregory E.** (2003) «e-democracy and participatory decision processes: lessons from e-negotiation ...». *Journal of Multicriteria Decision Analysis*, Vol. 12 No. 2-3: p. 127-144.
- Kotler, Philip et Eduardo L. Roberto** (1989) *Social marketing strategies for changing public behavior*, New York London, Free Press et Collier-Macmillan Publishers: 401 p.
- Landry, Simone** (1971) *Pouvoir, leadership et relations préférentielles dans un groupe de formation*, présenté à l'Institut de Psychologie de l'Université de Montréal comme complément aux conditions d'obtention de la maîtrise en psychologie, Faculté des études supérieures, Montréal, Université de Montréal: 583 p.

- — —. (1995) «Le groupe restreint : prémisses conceptuelles et modélisation». *Revue québécoise de psychologie*, Vol. 16 No. 1.
- Large, Martin** (1997) «Using search conferences for building learning, planning and implementing communities that work». *The Learning Organization*, Vol. 4 No. 3: p. 109-114.
- — —. (1998) «Using the search conference for planning a merger participatively». *Career Development International*, Vol. 3 No. 2: p. 62-70.
- Lefebvre, Louise** (2002) «Le Forum ouvert: une invitation pour aller plus loin en prévention». *Objectif prévention*, Vol. 25 No. 4: p. 20-21.
- Lespérance, Michel (éd.)** (2001), *Guide de procédure des assemblées délibérantes*. Secrétariat général de l'Université de Montréal. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 4e éd. rév.: 80 p.
- Lewin, Kurt** avec la coll. de Claude Faucheux et Marguerite Faucheux (1975) *Psychologie dynamique des relations humaines*, Paris, Presses universitaires de France, 5^e éd.: 296 p.
- Lippitt, Ronald** (1980) *Resourcebook for planned change*, Ann Arbor, Mich., Human Resource Development Associates of Ann Arbor, 3rd: xiv, 194 p.
- Mace, Gordon et François Pétry** (2000) *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*, Bruxelles, De Boeck Université, 3e éd.: 134 p.
- Mailhot, Mélanie** (2003) *Robert Michels et le syndicalisme révolutionnaire*, maîtrise en science politique, Montréal, Université du Québec à Montréal: 122 p.
- Manning, Michael R et Ghazi Faisal Binzagr** (1996) «Methods, values, and assumptions underlying large group interventions intended to change whole systems». *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 4 No. 3: p. 268-284.
- Matte, Michel et Service de l'éducation de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec FTQ** (2002) *Les règles de procédure d'assemblée syndicale selon Bourinot, Morin et Robert*, Montréal, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, 18e éd.: 72 p.
- McGrath, Joseph E.** (1997) «Small Group Research, that Once and Future Field : An Interpretation of the Past with an Eye to the Future». *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 1: p. 1-27.

- Meister, Albert** (1970) *Où va l'autogestion yougoslave*, Sociologie et socialisme, Paris, Anthropos: 386 p.
- — —. (1972) *Vers une sociologie des associations*, Paris, Éditions Ouvrières: 220 p.
- — —. (1974) *La participation dans les associations*, Paris, Éditions Économie et humanisme et Les Éditions ouvrières: 276 p.
- — —. (1977) *La participation pour le développement*, Paris, Éditions Économie et humanisme : 176 p.
- — —. (1981) *L'autogestion en uniforme l'expérience péruvienne de gestion du sous-développement*, Toulouse, Privat : 306 p.
- Michels, Robert** (1971) *Les partis politiques essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, trad. de l'allemand par S. Jankelevitch, Science, Paris, Flammarion: 309 p.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman** (2003) *Analyse des données qualitatives*, trad. de la 2e éd. par Martine Hlady Rispal, coll. Méthodes en sciences humaines, Paris, De Boeck Université, 2e éd.: 626 p.
- Mills, Albert J. et Anthony M. Simmons** (1995) *Reading organization theory: A critical Approach*, Toronto, Garamond Press: 253 p.
- Mintzberg, Henry** (1994) *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. trad. de l'américain par Pierre Romelaer, Paris, Dunod: 455 p.
- Moessinger, Pierre** (1991) *Les fondements de l'organisation*, Paris, Presses universitaires de France: 236 p.
- Molajani, Akbar** (2004) *Dictionnaire de sociologie contemporaine*, Paris, Zagros: 188 p.
- Mongeau, Pierre et Johanne Saint-Charles** (2005) *Guide d'initiation à Sémato*, Montréal, Département de communication sociale et publique: 78 p.
- Moreno-Jiménez, José María et Wolfgang Polasek** (2003) «e-democracy and knowledge. A multicriteria framework for the new democratic era». *Journal of Multicriteria Decision Analysis*, Vol. 12 No. 2-3: p. 163-177.

- Morfaux, Louis-Marie** (2001) *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Paris, A. Colin, Nouv. éd.: 389 p.
- Morin, Victor et Michel Delorme** (1994) *Code Morin : Procédure des assemblées délibérantes*, Laval, Beauchemin: 156 p.
- Morris, Dick** (1999) *The new prince : Machiavelli updated for the twenty-first century*, Los Angeles, Renaissance Books, 1st ed: 252 p.
- Muhlberger, Peter** (2000). *Defining and measuring deliberative participation and potential: a theoretical analysis and operationalization*. Twenty-Third Annual Scientific Meeting, July 1-4, 2000, International Society of Political Psychology: p. 25.
- Nixon, Bruce** (1998a) «Creating the futures we desire - getting the whole system into the room: part I». *Industrial and Commercial Training*, Vol. 30 No. 1: p. 4-11.
- — —. (1998b) «Creating the futures we desire - getting the whole system into the room: part II». *Industrial and Commercial Training*, Vol. 30 No. 2: p. 71-76.
- Norynberg, Patrick** (2001) *Faire la ville autrement : la démocratie et la parole des habitants*, Éditions Yves Michel: 152 p.
- Oser, Fritz, Manuela Ullrich et Horst Biedermann** (2000) *Jeunesse et citoyenneté : Expériences de participation et compétences individuelles*. Département des sciences de l'éducation de l'université de Fribourg, Chaire de pédagogie et de psychopédagogie, <http://www.bbw.admin.ch/html/pages/services/publikationen/pdf/partizipation-f.pdf>.
- Oshry, Barry et Tom Devane** (1999). «The Organization Workshop». *The change handbook : group methods for shaping the future*. sous la dir. de Peggy Holman et Tom Devane. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers: p. 189-202.
- Oshry, Barry et NetLibrary Inc.** (1999) *Leading systems lessons from the Power Lab*, San Francisco, Calif., Berrett-Koehler Publishers: 202 p.
- Ouellet, Francine et Marie-Christine Saint-Jacques** (2000). «Les techniques d'échantillonnage». *Méthodes de recherche en intervention sociale*. sous la dir. de Robert Mayer, Francine Ouellet, Marie-Christine Saint-Jacques et Daniel Turcotte. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur: p. 409.
- Owen, Harrison** (1997a) *Expanding our now : the story of Open Space Technology*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers: 147 p.

- — —. (1997b) *Open space technology : a user's guide*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2e éd.: 173 p.
- — —. (1997c) *Un Forum Ouvert à l'ordre naissant*, www.openspacecanada.org.
- Paillé, Pierre** (1994) «L'analyse par théorisation ancrée». *Cahier de recherche sociologique*, Vol. 23: p. 147-181.
- Parker, Robert** (2002) *Planning Analysis: the Theory of Citizen Participation*, University of Oregon,
<http://www.uoregon.edu/~rgp/PPPM613/class10theory.htm>.
- Passy, Florence** de préface de Hanspeter Kriesi (1998) *L'action altruiste; Contraintes et opportunités de l'engagement dans les mouvements sociaux*, Genève, Librairie Droz: 270 p.
- Penner, Louis A.** (2002) «Dispositional and Organizational Influence on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective». *Journal of Social Issues*, Vol. 58 No. 3: p. 447-467.
- Perrineau, Pascal (éd.)** (1994), *L'Engagement politique déclin ou mutation?* Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques: 444 p.
- Pfiffner, Martin** (2001) «Team Syntegrity – Using Cybernetics for Opinion-Forming in Organizations». *M.o.M. Malik on Management*, Vol. 9 No. 5: p. 73-97.
- Picard, Gérard et Confédération des syndicats nationaux** (2003) *Le code des règles de procédure de la CSN*, Montréal, Confédération des syndicats nationaux (CSN), Édition 2002-2005: 64 p.
- Pineau, Gaston et Jean-Louis Le Grand** (2002) *Les histoires de vie*, Paris, Presses universitaires de France, 3e éd. mise à jour: 127 p.
- Plante, Pierre, Lucie Dumas et André Plante** (2005) *Sémato. Logiciel d'analyse sémantique des documents textuels.*, UQAM,
<http://fable.ato.uqam.ca/guidexpert-ato/gea.asp>.

- Pliakos, Asteris** (1995). «L'Union européenne et le Parlement européen : y a-t-il vraiment un déficit démocratique ?». *Du déficit démocratique à l'Europe des citoyens travaux des troisièmes journées d'étude Jean Monnet = From democratic deficit to an Europe for citizens*. sous la dir. de Louis Le Hardy de Beaulieu et Journées d'étude Jean Monnet. Namur, Presses universitaires de Namur.
- Poole, Marshall Scott** (1999). «Group communication theory». *The handbook of group communication theory and research*. sous la dir. de L. Frey, D. Gouran et M. Poole. Thousand Oaks, CA, Sage: p. 37-70.
- Puxley, Peter** (2002) *A Model of Engagement: Reflections on the 25 th Anniversary of the Berger Report (The Report of the Mackenzie Valley Pipeline Inquiry, 1977)*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks, 14 p.
- Quénart, Anne et Julie Jacques** (2002) *Apolitiques les jeunes femmes? Regard sur les formes et le sens de leur engagement*, Montréal, Service aux collectivités de l'UQAM en coll. avec l'Alliance de recherche IREF et Relais-femmes: 151 p.
- Registraire des entreprises, Gouvernement du Québec** (2004) *Propositions pour un nouveau droit québécois des associations personnifiées : document de consultation*, Québec, Gouvernement du Québec, 80
- Robert, General Henry Martyn, et al.** (2000) *Robert's Rules of Order Newly Revised*, Cambridge, Massachusetts, Perseus Publishing, 10e éd.: 704 p.
- Robert, Paul, Josette Rey-Debove et Alain Rey** (1995) *Le nouveau petit Robert ; dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Le Robert, Nouv. éd. remaniée et amplifiée: 2551 p.
- Roberts, Nancy** (1997) «Public Deliberation : An alternative Approach to Crafting Policy and Setting Direction». *Public administration Review*, Vol. 57 No. 2: p. 124-132.
- Rossi-Landi, Guy** (2002) *L'aveuglement politique*, Paris, Les Belles Lettres: 194 p.
- Roy, Jean-Philippe** (2003) *Construire une représentation légitime de la parole citoyenne chez le politique et l'expert. Le cas des Rencontres Délibératives*, Communication, Première Conférence internationale francophone en Sciences de l'information et de la communication-Bucarest, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000694.en.html
- Russ, Jacqueline** (2003) *Dictionnaire de philosophie*, Paris, Bordas: 383 p.

- Sartre, Jean-Paul** (1976) *L'Être et le néant essai d'ontologie phénoménologique*, Collection Tel 1, Paris, Gallimard: 691 p.
- Seel, Richard** (2001) «Anxiety and incompetence in the large group : A psychodynamic perspective». *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14 No. 5: p. 493-503.
- Shane, Peter M.** (2004) *Democracy online : the prospects for political renewal through the Internet*, New York ; London, Routledge: 279 p.
- Sintomer, Yves** (1999) *La démocratie impossible? Politique et modernité chez Weber et Habermas*, Paris, Éditions la Découverte: 404 p.
- St-Arnaud, Yves** (1989) *Les petits groupes participation et communication*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal : Éditions du CIM, 2e éd., rev. et corr.: 176 p.
- Sunwolf et David R. Seibold** (1999). «The Impact of Formal Procedures on Group Processes, Members, and Task Outcomes». *The handbook of group communication theory & research*. sous la dir. de Lawrence R. Frey, Dennis S. Gouran et Marshall Scott Poole. California, Sage Publication et Thousand Oak: p. 395-431.
- Susskind, Lawrence** (1999) *A Short guide to consensus building: An alternative to Robert's Rules of Order for groups, organizations, and ad hoc assemblies that want to operate by consensus*, Consensus Building Institute, <http://www.cbuilt.org/projects/handbook/shortguide.pdf>.
- Susskind, Lawrence, Sarah McKearnan et Jennifer Thomas-Larmer** (1999) *The Consensus Building Handbook : A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications et The Consensus Building Institute: 1147 p.
- Trudel, Lina** (2004) «Option citoyenne : Un projet de société mobilisateur et rassembleur; Le nouveau mouvement politique pour créer un nouvel espace politique de débats au Québec suscite beaucoup d'espoir», *Le Devoir*: mardi 17 août 2004, p. A7.
- Tubbs, Stewart L.** (2001) *A system approach to small group interaction*, Boston, McGraw Hill, 5e éd.: 412 p.

- Ulrich, David, Steven Kerr et Ronald N. Ashkenas** (2002) *The GE work-out : how to implement GE's revolutionary method for busting bureaucracy and attacking organizational problems-fast!*, New York, McGraw-Hill: 326 p.
- Verba, Sidney, Kay Lehman Schlozman et Henry E. Brady** (1995) *Voice and equality : civic voluntarism in American politics*, Cambridge, Mass., Harvard University Press: 640 p.
- Villers, Marie-Eva de** (1992) *Multidictionnaire des difficultés de la langue française*, Montréal, Québec/Amérique, Nouv. éd. mise à jour et enrichie: 1324 p.
- Weisbord, Marvin Ross** (1987) *Productive workplaces : organizing and managing for dignity, meaning, and community*, San Francisco, Jossey-Bass, 1st: xxv, 405 p.
- Weisbord, Marvin Ross et Sandra Janoff** (1999a). «Future Search: Acting on Common Ground in Organizations and Communities». *The change handbook: group methods for shaping the future*. sous la dir. de Peggy Holman et Tom Devane. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers: p. 43-57.
- — —. (1999b) *Future search: an action guide to finding common ground for action in organizations and communities*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2e éd.: 265 p.
- White, Leroy** (2000) «Changing the "whole system" in the public sector». *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 2: p. 162-177.
- Wyman, Miriam, David Shulman et Laurie Ham** (1999) *Learning to engage: Experiences with Civic Engagement in Canada*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks - Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (CPRN-RCRPP): 105 p.

ANNEXE 1 : TABLEAU SYNTHÈSE DU ROBERT'S RULES OF ORDER

Nous présentons ici un tableau synthèse tel qu'on le retrouve aux pages 6 à 29 de la section *Chart for determining* du Robert's Rules of Order Newly Revised (Robert *et al.*, 2000).

ANNEXE 2 : TABLEAU COMPARATIF ENTRE LE CODE BOURINOT ET LE ROBERT'S RULES

Nous reproduisons ici le présent tableau d'un document du service de l'éducation de la FTQ à l'intention des syndiqués de la centrale syndicale (Matte et FTQ, 2002). Il présente les principales propositions avec les nuances entre les deux codes.

ANNEXE 3 : ORDRE DE PRIORITÉ DES PROPOSITIONS DU CODE MORIN

Le tableau suivant est la reproduction d'un des tableaux que l'on retrouve à la fin du Code Morin (Morin et Delorme, 1994). Ce tableau permet de saisir l'ordre de traitement des propositions pouvant être traitées lorsqu'elles surviennent successivement en assemblée. Ainsi, on peut saisir plus en profondeur la logique du Code Morin.

ANNEXE 4 : TABLEAU SYNOPTIQUE DU CODE DES RÈGLES DE PROCÉDURE DE LA CSN

Le présent tableau est extrait du Code de procédure de la CSN, édition 2002-2005 (Picard et CSN, 2003) et bonifié par la version officielle disponible sur le site internet de la CSN⁷¹.

| | Exige un appui | Discutable | Peut être amendée | Vote requis |
|---|----------------|------------|-------------------|-------------|
| PROPOSITIONS ORDINAIRES (articles 16 à 29) ⁷² | | | | |
| Principale | oui | oui | oui | majorité |
| Amendement | oui | oui | oui | majorité |
| Sous-amendement | oui | oui | non | majorité |
| PROPOSITIONS DILATOIRES ⁷³ (article 36) | | | | |
| Question préalable (articles 73 à 91) (Si cinq oratrices ou orateurs ont parlé en tout temps sauf pendant une intervention, jamais par quelqu'un qui a pris part au débat). | oui | non | non | 2/3 |
| Ajourner le débat | oui | non | non | majorité |
| Référer à au comité exécutif ou à un comité ⁷⁴ | oui | non | non | majorité |
| PROPOSITIONS PRIVILÉGIÉES ⁷⁵ (articles 31 à 35) | | | | |
| Ajournement pur et simple | oui | non | non | majorité |
| Reprendre un débat ajourné | oui | oui | non | majorité |
| Reprendre un débat d'une question laissée sur la table | oui | oui | non | majorité |
| Fixer la séance où un débat aura lieu | oui | oui | non | majorité |
| Donner suite à une question de privilège (article 92) | oui | oui | non | majorité |
| Donner un avis de motion, à une séance, pour | oui | oui | non | majorité |

⁷¹ On retrouve aussi une version en ligne de ce tableau :

<http://www.csn.qc.ca/Pageshtml14/GuideProcedures.html>

⁷² Les numéros entre parenthèses font référence au Code des règles de procédure de la CSN.

⁷³ Lorsqu'une proposition dilatoire est devant l'assemblée, aucune proposition incidente ne peut être reçue.

⁷⁴ Lorsqu'une proposition incidente est devant l'assemblée, aucune proposition dilatoire ne peut être dans l'ordre.

⁷⁵ Les propositions privilégiées ont priorité sur les autres propositions. L'ordre de priorité des propositions privilégiées entre elles est celui indiqué à l'article 31 du présent code. Les propositions privilégiées pour rescinder une décision antérieure, pour faire reconsidérer un vote, pour amender les règles de procédure ou les statuts et règlements, doivent être annoncées par un avis de motion donné à la séance précédente.

| | Exige un appui | Discutable | Peut être amendée | Vote requis |
|--|----------------|------------|-------------------|-------------|
| reconsidérer une décision (Nécessite un avis de motion à la séance précédente.) ⁷⁶ | | | | |
| Formation en comité plénier | oui | oui | non | majorité |
| Suspension d'une règle de procédure | oui | oui | non | majorité |
| Décréter le huis clos | oui | oui | non | majorité |
| Étudier un rapport paragraphe par paragraphe | oui | oui | non | majorité |
| Scinder une proposition complexe | oui | oui | non | majorité |
| DIVERS ⁷⁷ | | | | |
| Appel de la décision de la présidence (article 63) | non | non | non | majorité |
| Mise en nomination (articles 102 à 108) | oui | non | non | aucun |
| Retrait d'une proposition (article 28) | non | non | non | unanimité |
| Félicitations, remerciements et condoléances (article 18) | non | non | non | unanimité |
| Vote par appel nominal (article 24, 38 et 44) | non | non | non | aucun |
| Vote au scrutin secret (article 45) (Avant qu'un vote ne débute selon un autre mode, 25 personnes le demandent: obligatoire pour élection ⁷⁸) | non | non | non | aucun |
| Point d'ordre (article 95) (un seul à la fois, ne concerne que le déroulement des débats). | non | non | non | aucun |

⁷⁶ Dans le code : « Proposeur doit avoir voté pour la proposition. À la séance ultérieure, d'abord décider si oui ou non on reprend le vote. Ensuite, voir proposition ordinaire. »

⁷⁷ Des règles spéciales s'ajoutent lors des congrès de la CSN, par exemple : mise en nomination (article 102),

⁷⁸ L'élection des membres d'un comité peut être faite à la pluralité des voix (article 59).

ANNEXE 5 : TABLEAU DU CODE BÉLAND, LES ASSEMBLÉES DÉLIBÉRANTES DANS LES COOPÉRATIVES

Le présent tableau est extrait du code Les assemblées délibérantes dans les coopératives (Béland, 1989) aux pages 158 et 159.

| But | Principale | Type incidente | Libre | Obligatoire | Ouverte | Close | Vote requis | Mode d'intervention | | Amendable |
|--|------------|----------------|-------|-------------|---------|-------|-----------------------|---------------------|-------------|------------------|
| | | | | | | | | Autorisé | Privilegiée | |
| Ajournement de l'assemblée | | X | X | | X | | 3/4 | | X | Non |
| Ajournement de la discussion | | X | X | | X | | Majorité | | X | Oui ^a |
| Ajout à l'ordre du jour | | X | | X | | X | – | X | X | Non |
| Amendement d'une proposition | | X | X | | X | | Majorité | | | Oui ^b |
| Amendement du règlement général | X | | X | | X | | 3/4 ^c | X | | Oui |
| Appel de la décision du président | | X | X | | | X | Majorité | | X | Non |
| Approbation du procès-verbal | X | | X | | X | | Majorité | X | | Oui |
| Conservation des bulletins de vote | | X | X | | | X | Majorité | | X | Non |
| Début de l'assemblée | X | | | X | | X | – | | X | Non |
| Dispense de lecture | | X | X | | | X | Majorité | | X | Non |
| Liquidation | X | | X | | X | | 3/4 ^c | X | | Oui |
| Mise en candidature | X | | | X | | X | – | X | | Non |
| Modification du rang des sujets de l'ordre du jour | | X | X | | | X | Majorité | X | | Non |
| Renvoi à un comité | | X | X | | X | | Majorité | | X | Oui ^d |
| Retrait d'une proposition principale | | X | X | | | X | Majorité ^e | | X | Non |
| Révocation d'un administrateur | X | | X | | X | | 2/3 ^c | X | | Oui |
| Scrutin secret | | X | X | | | X | Majorité | | X | Non |
| Sous-amendement | | X | X | | X | | Majorité | | X | Non |
| Suspension de l'assemblée | | X | X | | X | | Majorité | | X | Oui ^a |
| Vérification du quorum | | X | X | | | X | Majorité | | X | Non |
| Vote immédiat | | X | X | | | X | 2/3 | | X | Non |

a. Amendable quant à la date et l'endroit seulement.

b. Une fois seulement.

c. Non pas des votants, mais des membres présents.

d. Amendable quant à la composition du comité seulement.

e. Avec le consentement du participant qui a présenté la proposition et de celui qui l'a appuyée.

**ANNEXE 6 : TABLEAU DES RÈGLES RELATIVES AUX PROPOSITIONS,
GUIDE DE PROCÉDURE DES ASSEMBLÉES DÉLIBÉRANTES (CODE
LESPÉRANCE)**

Le *Tableau des règles relatives aux propositions* est une reproduction du tableau que l'on retrouve en annexe du *Guide de procédure des assemblées délibérantes* (Lespérance, 2001). Ce tableau permet de comparer certaines règles de fonctionnement similaires aux autres codes et d'autre pouvant être différente.

ANNEXE 7 : LOGIQUE DE L'ORDRE DES PRIORITÉS, CODE DE PROCÉDURE DES ASSEMBLÉES (CODE FILION)

Le tableau reproduit dans cette annexe indique l'ordre des priorités des propositions, à la manière du Code Morin, du *Code de procédure des assemblées* (Filion, 1992.). Le second tableau présente les propositions pouvant influencer le débat.

ANNEXE 8 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LA DÉMARCHE PROSPECTIVE (FUTURE SEARCH)

Nous présentons en annexe les principes avant le démarrage d'une *Démarche prospective* (Weisbord, 1987; Weisbord et Janoff, 1999b; 1999a) ainsi que la construction de l'horaire. Nous avons aussi ajouté les motifs à utiliser et ne pas utiliser cette méthode.

Directives pour le démarrage

Pour réaliser une démarche prospective, il est important de respecter certains principes importants que nous rapportons (Bunker et Alban, 1997). (1) S'assurer d'**avoir l'ensemble du système** ou encore une partie représentative dans une seule pièce au même moment. On entend ici par « l'ensemble du système » autant les employés que les cadres, en passant par les partenaires et les membres de la communauté. Lors de la construction des équipes, il est important d'équilibrer les forces en présence tant sur le plan des unités de provenance (marketing, production, etc.), de la situation géographique (mélanger les régions) que des corps de métiers (direction, secrétariat, entretien, etc.). Il est important que les participants saisissent que (2) l'organisation, et même le monde, évoluent dans un **environnement turbulent** et changeant. Ainsi, une fois cette prise de conscience faite, les membres débutent avec la même base pour lire et construire la réalité. Pour éviter que les membres perdent leurs énergies sur des conflits et blessures non cicatrisées, il est nécessaire de (3) mettre de l'emphase sur les **valeurs communes** en cherchant les espaces communs et de traiter ailleurs ce qui diverge.

Les **groupes se gèrent eux-mêmes** ce qui signifie que (4) les groupes sont autonomes et gérés par eux-mêmes avec leurs règles internes. Ce principe peut sembler simple, mais il signifie aussi que c'est au groupe de se nommer un preneur de notes, un porte-parole et un surveillant du temps. Le groupe porte la responsabilité que la rencontre se déroule bien. Aucun expert extérieur n'est nécessaire. Cela implique que (5) le **groupe est suffisamment compétent** pour avoir une idée à quoi ressemblera le futur. Le rôle du consultant n'est donc pas de créer le nouveau design de l'organisation, mais

d'accompagner les membres à réaliser adéquatement, dans les règles et le cadre exigé le changement organisationnel nécessaire.

La démarche prospective n'est pas un processus de résolution de problèmes, par conséquent (6) les **problèmes devront être traités ailleurs** puisque que cette démarche répond au grand objectif, comme la très grande majorité des méthodes alternatives, de travailler sur l'ensemble du système et non de concentrer sur les tensions entre les participants. Weisbord et Janoff (1999) croient que le changement engage toute la personne : sa raison, son corps et son esprit. Pour que le processus soit réussi, il faut que (7) les **participants s'investissent complètement** dans le processus et dans le changement. On demande aux participants d'être actifs plutôt que passifs dans la transformation.

Construction de l'horaire

Après avoir fait le tour des principes, nous vous présentons un horaire type d'une démarche prospective et les principales tâches à accomplir à chaque période. Beaulieu et Carrière (2000) mentionnent dans leur livre qu'il est beaucoup plus important de comprendre et d'intégrer la philosophie d'intervention de ces approches plutôt que de s'attarder à la mécanique et la logistique de l'événement contrairement aux méthodes traditionnelles.

Nous reprenons maintenant quelques éléments jugés plus sensibles et importants par les rapporteurs de cette méthode (Weisbord et Janoff, 1999a; Beaulieu et Carrière, 2000). (1) Se **centrer sur l'histoire** de l'organisation; lors de cette étape, les participants sont questionnés sur ce qui est arrivé depuis, par exemple, les trente dernières années d'un point de vue global tant sur le plan de l'organisation que sur le passé personnel des individus. (2) Se **centrer sur le présent**; on recherche à cette étape à faire émerger ce qui peut affecter aujourd'hui l'organisation et d'en ressortir 7 à 10 priorités. (3) Les histoires de **fierté et de honte**; les bons coups et les mauvais que l'on désire rappeler collectivement en grand groupe. Bunker et Alban (1997) indiquent que le changement du « je » au « nous » s'opère à ce moment. Lors de ce changement de perspective, les

participants s'approprient les enjeux de l'organisation. (4) Se **centrer sur le futur**; les participants sont invités à nommer le futur idéal qu'ils désirent pour l'organisation. (5) Découvrir les **visions communes** du futur; en sous-groupes par table par l'identification des thèmes transcendants (ceux ayant reçu l'engagement de tous et étant réalisables) et faire une liste de ce qui ne fait pas consensus. (6) Le **plan d'action**; la dernière étape cruciale qui peut être réalisée de différentes façons, selon la volonté du groupe et la stratégie par le comité de pilotage.

Bunker et Alban (1997) insistent sur le fait que la deuxième nuit, soit entre le deuxième et troisième jour, est très importante pour permettre aux participants de bien comprendre et assimiler toutes les informations divulguées depuis le début de la conférence et de permettre les discussions informelles pour la dernière journée. Généralement, à la fin de la deuxième journée un ou des scénarios du futur émergeront de la rencontre.

À la fin de l'événement, les participants doivent convenir d'un moment de rétroaction où ils se retrouveront pour faire un retour sur l'efficacité et les difficultés à mettre en place les éléments décidés collectivement. Ce retour, prévu dans un délai de trois à six mois, permet de faire des ajustements en respect du design décidé antérieurement.

Quand utiliser et ne pas utiliser cette méthode

Comme l'indiquent Beaulieu et Carrière dans leur livre, « Bien qu'elle soit une approche puissante, il ne faut pas percevoir la démarche prospective comme une panacée ou une solution magique et universelle. » (Beaulieu et Carrière, 2000: 25). Dans leur recueil sur ces méthodes, Peggy Holman et Tom Devane (1999) énoncent certains éléments indiquant quand et pourquoi utiliser cette méthode. Le premier motif est lorsque l'on désire créer une vision partagée, commune articulée par un plan d'action avec un objectif de transition majeure (en raison de pressions internes ou externes) dans une période de temps restreinte. Cela peut aussi être utile lors de l'arrivée d'une nouvelle direction, d'échec antérieur de planification stratégique ou encore lorsque des groupes d'intérêts divers au sein de l'organisation n'ont pas d'espace de communication et d'échange. Inversement, il n'est pas recommandé de faire appel à cette approche lorsque les

sept principes ne sont pas réunis ou lorsque le temps nécessaire à la mobilisation interne et externe est insuffisant. Il faut éviter de réaliser la démarche si le consultant est tenu seul responsable de la réussite ou surtout de la défaite du modèle proposé ou encore qu'un groupe minoritaire désire faire une démarche prospective. Enfin, il ne faut pas que la direction ou l'équipe de pilotage aient un agenda caché aux participants à la démarche.

ANNEXE 9 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LA TECHNOLOGIE DES FORUMS OUVERTS OPEN SPACE TECHNOLOGY

Nous présentons en annexe de la Technologie des forums ouverts (Owen, 1997c; 1997b; 1997a; Herman, 1998; Beaulieu, Carrière et Schoch, 2002; Lefebvre, 2002) la construction de l'horaire, les règles de délibération lors de l'événement et les principes porteurs. L'horaire est très simple et se construit par les participants, mais avant cela le responsable de l'événement doit présenter la loi et les règles de fonctionnement ainsi que la marche à suivre (Owen, 1997c). Nous présentons maintenant la loi des deux pieds et les quatre règles.

Création de l'horaire et gestion de la rencontre

L'une des particularités de cette méthode réside dans la création et la gestion de l'agenda par les participants. D'abord, le maître de cérémonie invite tous les participants désirant discuter d'un sujet qu'ils évaluent important de se présenter à l'avant et de l'indiquer à tour de rôle devant l'assemblée. La personne qui présente son sujet devient donc responsable de cet atelier. Après avoir exposé son sujet, la personne choisit une plage horaire et une salle disponible pour la tenue de sa rencontre. Ainsi, à tour de rôle, les participants construisent eux-mêmes les sujets dont ils désirent discuter et l'horaire de l'événement. Le manège se déroule jusqu'à épuisement des espaces disponibles.

Sur le plan matériel, préalablement à la rencontre, une grille format tableau d'école est placée à l'avant et aussi un grand babillard en liège vide. La grille représente l'horaire de l'événement (découpé en plage horaire sur l'axe des « y ») avec des salles (sur l'axe des « x ») et des fiches autocollantes disposées dans chaque case. L'organisateur de son atelier écrit son sujet sur une fiche cartonnée et y ajoute la fiche autocollante de l'endroit et l'heure de son atelier. Ensuite, l'organisateur épingle sa fiche sur le babillard. Après une heure de plénière, la grille horaire s'est vidée et le babillard des cartons-sujets s'est rempli baptisé *Community Bulletin Board*. Les participants sont ensuite invités à prendre

en note les sujets qui les intéressent et de bâtir eux-mêmes leur agenda des deux journées.

Les règles de fonctionnement pour les ateliers sont relativement simples. On demande aux participants de se nommer un rapporteur qui aura pour mission d'aller transcrire à l'ordinateur les conclusions de l'atelier ainsi que les noms des personnes présentes. Il est donc important de prévoir sur le lieu de la conférence un endroit muni de plusieurs ordinateurs afin de permettre la rédaction et l'impression des résumés en simultané d'autres ateliers. À la fin de ce cycle (généralement sur deux jours), tous les résumés sont rassemblés et imprimés dans la nuit pour le lendemain matin où les participants votent sur les sujets à traiter au troisième jour.

La loi des deux pieds

La loi générale énoncée est celle de la loi des deux pieds. Cela signifie que les participants doivent se déplacer là où ils se sentent à l'aise d'aller, où leur contribution sera utile ou encore où ils apprennent de nouvelles choses sur le système. C'est la loi des deux pieds (*Law of Two Feet*). Cette loi est fondamentale, car elle représente la philosophie de tout le processus (Owen, 1997a). En donnant cette consigne aux participants, cela permet aussi que des idées se promènent d'un atelier à l'autre puisque certaines personnes parleront de ce qu'elles ont entendu ailleurs. Owen décrira ces personnes comme des papillons servant de pollinisateur aux idées en les transportant d'un lieu à l'autre. Dans le même ordre d'idées, les personnes ne désirant pas participer aux discussions (pour diverses raisons : soucis personnels, contraintes d'être présents, etc.) peuvent se retirer sans entraver les discussions, ce seront les bourdons.

Les quatre principes

Quatre principes sont énoncés pour la tenue des ateliers que nous présentons maintenant. Le premier porte sur (1) l'importance de **rester centrés sur la qualité des discussions** et non le nombre de participants présents à l'atelier qui se résume par peu importe qui vient, ce sont les bonnes personnes (*Whoever comes is the right people*). Ce principe

invite aussi les participants à proposer des solutions entre eux et de ne pas attendre l'avis d'une personne extérieure au groupe. Le principe suivant (2) invite les participants à **rester éveillés à la nouveauté** pouvant émerger et de ne pas se fermer les yeux ou encore de rester dans l'attente. Ce principe se résume parce que ce qui est arrivé est la seule chose qui pouvait arriver (*Whatever happens is the only thing that could have*). Le troisième principe s'inscrit dans le même esprit, mais porte davantage sur la gestion des ateliers : (3) peu importe quand cela commence, c'est le bon moment (*Whenever it starts is the right time*). Il principe a pour but de **maintenir éveillés** les participants dans **l'esprit de l'événement**, c'est-à-dire de ne pas se soucier de l'heure exacte d'une rencontre, mais plutôt d'être à l'affût des discussions et des rencontres. Un atelier peut très bien commencer en mouton et rapidement débouler en lion (par les discussions et les gens qui se sont ajoutés). Le dernier principe donne **la liberté de mouvement** aux gens leur permettant de partir ou de rester comme ils en ont envie puisque (4) lorsque cela est terminé, cela est terminé (*When it is over, it is over*). Il n'y a pas de contrainte à rester à un endroit à ce moment précis. Inversement, les membres d'un atelier peuvent décider de prolonger une discussion intéressante ou écourter une rencontre dont le sujet est vidé.

Avec la loi et ces quatre principes, les participants sont donc prédisposés mentalement à s'engager dans le processus (Owen, 1997b). Cela a aussi un effet d'autorégulation sur le groupe et non de chaos comme cela peut sembler (par la non-directivité des règles). Toujours selon son auteur, cette méthode redonne la responsabilité aux participants de la qualité des discussions en atelier et favorise une plus grande implication dans le processus (Owen, 1997a). Les gens ne peuvent rejeter la faute sur le comité de pilotage, sur le consultant ou sur le commanditaire de l'événement (généralement la direction) puisqu'ils n'en tiennent qu'à eux-mêmes, les participants, de la qualité du moment présent passé en atelier. La dernière étape du processus demande à ce que certains sujets, remportant la majorité, soient traités par l'ensemble des participants sous forme d'ateliers spécialisés (exemple le marketing, la recherche, l'entretien, etc.). Les rencontres servent maintenant à opérationnaliser le travail de tous et chacun pour la création d'un plan d'action central et de plusieurs petits plans d'action sur les sept à dix sujets traités lors de cette étape.

Quand utiliser et ne pas utiliser cette méthode

Pour la méthode des forums ouverts, Peggy Holman et Tom Devane (1999) énoncent aussi certains éléments indiquant lorsque l'on peut utiliser cette méthode. On recommande d'abord ce type d'approche pour les organisations évoluant dans un environnement complexe et inconnu (tel que les entreprises en nouvelles technologies). Il semble que cette méthode soit appropriée pour une transition majeure (en raison de pression interne ou externe) dans une période de temps restreinte ou encore lors de la présence de conflit latent. Cela est particulièrement vrai lorsqu'on désire engager l'ensemble du système ou le plus grand nombre possible à se responsabiliser envers les objectifs généraux à atteindre.

De mauvais résultats risquent de survenir si l'on désire utiliser la démarche des forums ouverts pour l'implantation d'un système informatique ou de sécurité ou tout autre système contraignant prédéterminé. Encore une fois, il va de soi que l'on doit respecter les valeurs et principes qui soutiennent l'approche et d'éviter le piège de la simplicité apparente du processus.

De manière générale, cette approche apporte un regard neuf sur les processus décisionnels de grands groupes. Cependant, la volonté d'engagement après le processus ne va pas de soi pour cette méthode.

ANNEXE 10 : TABLEAU PRÉSENTATION DES MÉTHODES ALTERNATIVES

Nous avons présenté les méthodes selon l'objectif désiré par la méthode. Il est important de préciser que la plupart des méthodes contiennent l'ensemble des éléments des catégories que nous utilisons, cependant à la lecture des articles et recueils que nous avons consultés nous avons tenté de faire une classification par ce qui est au centre de la démarche. Notre premier groupe porte sur les méthodes centrées sur le futur, la création d'une vision commune de l'avenir. Le deuxième porte sur les méthodes travaillant sur le futur et un plan d'action. Le troisième groupe se centre sur le système et comment le modifier pour faire face au futur. Le dernier porte sur l'intervention à réaliser dans le système pour être en mesure de répondre au futur.

Tableau : Présentation des méthodes alternatives par centration

| | |
|---------------------------------|--|
| Sur le futur uniquement | Organization Workshop Dialogue Futur préféré (Preferred Futuring) Technologie des Forums ouverts (Open Space Technology) |
| Sur le futur et l'action | Conférence exploratoire (Search Conference) Démarche prospective (Future Search) Technology of Participation Strategic Forum, Real Time Strategic Change |
| Sur le système | Atelier de design participatif (Participative Design Workshop) SimuRéal (SimuReal) Fast Cycle Full Participation Work-Out Gemba Kaizen The Conference Model Real Time Strategic Change |
| Sur l'intervention | Whole Scale Change (Real Time Work Design) Think Link a Genius Appreciative Inquiry Team Syntegrity Consensus building |

ANNEXE 11 : COURRIEL D'INTRODUCTION AUPRÈS DES RÉPONDANTS

Voici un exemple du courriel qui était envoyé à un répondant, l'introduction était modifiée selon la nature du lien avec ce dernier (en italique), mais l'essentiel était similaire par la suite.

Bonjour M. Maltais,

Tel que discuté au téléphone ensemble, je désire vous rencontrer pour ma recherche que je fais dans le cadre de ma maîtrise en communication à l'UQAM. Mes recherches portent sur la participation et l'engagement des individus dans les organisations démocratiques (tels les syndicats, coopératives, organismes communautaires, associations bénévoles) lors de leurs processus décisionnels de grands groupes (c'est-à-dire spécifiquement lors d'assemblée générale de plus de 150 personnes).

Je désire réaliser avec vous une entrevue portant sur certains éléments que j'ai ciblés comme étant des aspects qui peuvent influencer les membres lors des assemblées à participer lors de l'assemblée et s'engager aux actions après cette dernière. En raison de votre expérience et aussi de la réflexion que vous faites sur la participation et l'engagement des citoyens, mon objectif est justement de vous demander de me parler de votre expérience personnelle en lien avec certains thèmes. En ce sens, je désire aussi vous demander vos réflexions sur la participation et l'engagement des membres.

La rencontre que je désire faire avec vous serait d'environ une heure à 90 minutes et serait enregistrée. Soyez assuré que conserverai l'anonymat de vos réponses et que jamais votre nom sera associé à l'une ou l'autre des conclusions que je dresserai au sortir de l'analyse.

Je vous rappelle le 7 mars au matin pour fixer un moment qui vous convient de notre rencontre. Voici mes coordonnées :

[coordonnées du chercheur]

Enfin, mon objectif étant de récolter vos réflexions et expériences sur le sujet, je vous transmets le lien internet où vous pouvez consulter le canevas d'entrevue que j'utilise lors de mes entrevues : http://www.frobert.zonedeux.com/matrice_f_robert_fev2005.pdf

De plus, comme toutes recherches en sciences humaines qui se respectent, un formulaire de consentement pour l'entrevue sera nécessaire. J'aurai une copie lors de la rencontre, mais vous pouvez le consulter dès maintenant : http://www.frobert.zonedeux.com/formulaire_consentement_frobert.pdf

Je vous remercie de l'intérêt que vous portez pour ma recherche et au plaisir de vous rencontrer bientôt.

Meilleures salutations.

François Robert

<<< [] >>>

[François Robert | francois.robert@bluewin.ch]
[514.254.5327 | 514.816.9819]

[Pour suivre le développement de ma maîtrise, j'en ai fait un site web:]
[<http://www.frobert.zonedeux.com/dotclear/index.php>]

ANNEXE 12 : CANEVAS D'ENTREVUE

Voici le canevas d'entrevue tel que transmis à nos répondants.

Objectif : Le présent document présente ma grille d'entrevue aux répondants à rencontrer dans le cadre de mon mémoire. La diffusion avant l'entrevue permet aux personnes rencontrées de suivre avec moi le fil de la discussion et le but recherché pour l'étude.

Canevas d'entrevue

Bonjour, mon nom est François Robert et je suis étudiant à la maîtrise en communication à l'UQAM. Je fais ma recherche sur la participation et l'engagement des individus dans les organisations démocratiques (tels les syndicats, coopératives, organismes communautaires, associations bénévoles) lors de leurs processus décisionnels de grands groupes (c'est-à-dire l'assemblée générale à plus de 150 personnes). Mes motivations à choisir ce thème remonte à mon engagement militant étudiant pendant plus de sept ans, dont trois ans à l'exécutif d'une grande association de l'UQAM (AGEsshalcUQAM).

L'entrevue que je désire réaliser avec vous porte sur certains éléments que j'ai ciblés comme étant des aspects pouvant influencer la participation des membres lors des assemblées et leur engagement dans les actions après l'assemblée. En raison de votre expérience et aussi de la réflexion que vous faites sur la participation et l'engagement des personnes, mon objectif est justement de vous demander de me parler de votre expérience personnelle en lien avec certains thèmes. Je vais aussi vous demander vos réflexions ou conseils que vous auriez à indiquer sur la participation et l'engagement des membres puisque mon intérêt en tant qu'étudiant et jeune est de dégager certaines lois plus générales pouvant contribuer à la participation et l'engagement des individus.

Avant de vous rencontrer, j'ai parcouru deux types d'écrits : d'abord les codes de procédure (Morin, Robert, Bourinot, etc.) et les écrits portant sur les assemblées délibérantes (Girard, 1987). Ensuite, j'ai étudié ce que j'ai appelé les méthodes alternatives. Ces méthodes sont généralement utilisées en entreprises privées et servent à créer un plan d'action ou de changement en réunissant un grand nombre d'employés (Open Space, Futur Search, Search Conference). J'ai aussi lu sur la question de l'espace public et l'espace de délibération selon Habermas. De ces lectures, six thèmes ont émergé.

Les six grands thèmes que je désire aborder avec vous et que je présenterai au fur et à mesure de l'entrevue sont : la formation (et explication de la méthode), la méthode de prise de décision (le code), l'animation (la présidence d'assemblée), l'information diffusée avant et pendant l'assemblée, les valeurs (de justice, de démocratie, de respect) et les mécanismes de suivis (procès-verbaux). Une dizaine de minutes est accordée par thème. L'entrevue durera donc environ une heure.

Dans ma revue de la littérature, j'ai évidemment cherché sur la notion de participation, engagement ou implication des individus aux organisations et particulièrement lors de décisions ou changement. La frontière entre chaque thème n'est pas toujours très claire, mais pour mon étude et de cette entrevue, **la participation** renvoie à la présence active des individus (donc des membres) aux assemblées générales et à leur contribution aux débats et décisions se déroulant

tout au long de l'assemblée. **L'engagement**, pour sa part, signifie l'implication des individus après l'assemblée dans la réalisation des décisions prises par l'assemblée (exemple un vote de grève ou une corvée commune). Pour chacun des six thèmes, j'aimerais que vous m'indiquiez, s'ils ont eu de l'influence sur votre participation et sur votre engagement et aussi les règles générales ou guides que vous formulerez pour assurer une plus grande participation et un engagement. Voici la grille que je suivrai pour l'entrevue : [montrer grille (matrice des questions spécifique, annexe 12)].

1. Formation

Le premier bloc porte sur la manière que vous vous êtes initié à la méthode, donc au code de procédure.

Dans le cas des méthodes alternatives, la formation fait partie intégrante de la démarche proposée aux participants puisque l'un des désirs de cette méthode est de modifier la culture organisationnelle (Beaulieu, Carrière et Schoch, 2002). De plus, chaque méthode ayant une manière différente de diviser les tâches à réaliser l'équipe de consultants doit travailler à former les participants au fonctionnement. La période de temps est très variable selon la complexité de la méthode.

Du côté des codes de procédures, aucun code étudié n'aborde la question de la formation des participants au code lui-même.

Chez Habermas, ce dernier insiste que la formation de l'espace public au sein d'association, se fait par la structuration de l'opinion publique chez les participants de manière informelle.

Comment avez-vous été formé au code de procédure ? Quelles sont les premières expériences d'initiation de cette méthode ? Dans le thème de la formation, j'inclus aussi la lecture du code, sa présentation ou vulgarisation qui a été réalisée.

Questions à développer : Expérience participation / réflexion participation / expérience engagement / réflexion engagement

2. La méthode de délibération

Le deuxième bloc porte maintenant sur la méthode de prise de décision ou si vous préférez le code de procédure lui-même. Dans les méthodes alternatives, la démarche elle-même est construite pour assurer tout au long du processus une participation (atelier en petits groupes, rencontres de une à 3 journées). Si vous avez en tête des expériences nouvelles sortant du cadre, j'aimerais vous entendre aussi sur cela.

Questions à développer : Expérience participation / réflexion participation / expérience engagement / réflexion engagement

3. L'animation du processus décisionnel

Le troisième bloc porte maintenant sur l'animation des rencontres ou la présidence d'assemblée. La très grande majorité des codes de procédure insistent sur les compétences d'un bon président d'assemblée. Du côté des méthodes alternatives, le rôle de facilitateur du consultant est aussi très important. Quelles expériences avez-vous comme président d'assemblée en lien avec la participation et l'engagement ? Avez-vous vécu ou vu des situations mémorables de présidence d'assemblée ?

Questions à développer : Expérience participation / réflexion participation / expérience engagement / réflexion engagement

4. Les valeurs

Ma quatrième question porte sur les valeurs d'égalité, de démocratie, de justice et de responsabilité qui sont présentes dans les codes de procédure et le fonctionnement d'une assemblée délibérante. Du côté des méthodes alternatives, ce sont des valeurs d'humanisme et de prise en charge par les individus qui sont en cause.

Questions à développer : Expérience participation / réflexion participation / expérience engagement / réflexion engagement

5. L'information

Le cinquième bloc de questions porte sur l'information c'est-à-dire tant l'information diffusée avant l'assemblée (la publicité, la convocation, l'ordre du jour) que celle disponible lors de l'assemblée (la documentation ou les compléments fournis par les participants). Le principe de la publicité (la convocation) remonte à plus de 200 ans (Jeremy Bentham, 1822) où il était important que la population soit informée à l'avance des rencontres et décision que prendrait le parlement.

Questions à développer : Expérience participation / réflexion participation / expérience engagement / réflexion engagement

6. Les suivis

Le dernier bloc porte sur les mécanismes de suivis après une assemblée (dont la rédaction de compte rendu ou procès-verbaux, responsabilité du comité exécutif). Avez-vous vécu des expériences significatives de suivis après une assemblée ? Pourquoi sont-elles significatives, qu'est-ce qui les distinguent des autres ?

Questions à développer : Expérience participation / réflexion participation / expérience engagement / réflexion engagement

7. Autres éléments

Mon échantillon pour cette recherche se construit comme une boule de neige. Les gens que je rencontre me réfèrent à d'autres personnes qu'ils jugent significatives et

pertinentes. Je vous demande donc si vous connaissez des personnes que je devrais rencontrer pour mon étude.

ANNEXE 13 : MATRICE DES QUESTIONS SPÉCIFIQUES

| | Participation | Engagement |
|-----------------------|--|--|
| 1. Formation | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |
| 2. Méthode | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |
| 3. Animation | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |
| 4. Valeurs | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |
| 5. Information | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |
| 6. Suivis | Expériences personnelles Réflexions et conseils | Expériences personnelles Réflexions et conseils |

ANNEXE 14 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Madame, Monsieur,

La recherche à laquelle vous avez accepté de participer vise à rencontrer des personnes d'expériences possédant un intérêt pour les organisations démocratiques et la participation des membres. Elle est menée par François Robert étudiant à la maîtrise en communication de l'UQAM sous la direction de Pierre Mongeau, directeur du département des communications.

Votre participation consiste à une rencontre pour échanger sur vos expériences et réflexions personnelles et à accepter que ces séances de travail soient enregistrées sur bandes magnétiques. Les bandes magnétiques des entrevues et les autres données recueillies seront conservées de façon sécuritaire et seront détruites une fois la recherche terminée.

Votre participation à cette recherche est strictement confidentielle et anonyme. Vos noms ne seront jamais associés aux conclusions que nous dresserons et en aucun temps les synthèses des entretiens permettront de vous identifier dans les textes et communications scientifiques. Cependant, si vous acceptez, afin d'apporter une plus grande crédibilité à cette étude, votre nom pourrait être mentionné dans le corpus des personnes rencontrées (i.e. l'échantillon de la recherche).

L'étudiant et le directeur du mémoire demeureront disponibles pour répondre à toutes les questions ou demandes d'éclaircissement que votre participation à cette recherche pourrait soulever :

Pierre Mongeau, professeur
Département des communications, UQAM
Case Postale 8888, succ. Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8
987-3000 poste 4055
mongeau.pierre@uqam.ca

François Robert, candidat à la maîtrise en communications
[coordonnées du chercheur]
francois.robert@bluewin.ch
<http://www.frobert.zonedeux.com/dotclear/>

Remis une copie de ce formulaire au répondant ou répondante : _____
Date

Consentement

Je, sous-signé, consens à participer à la recherche décrite précédemment.

Nom : _____

Signature : _____

Date : _____

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude.

| | |
|---|-----|
| Je souhaite être informé des résultats de la recherche. | OUI |
| | NON |

| | |
|--|-----|
| Je suis d'accord que mon nom soit mentionné comme personne rencontrée pour l'échantillon de cette recherche. | OUI |
| | NON |

ANNEXE 15 : LISTES DES INDICATEURS GÉNÉRÉS PAR THÈME

Voici la liste des indicateurs utilisés pour repérer les extraits relatifs à chacun des thèmes. Cette liste a été constituée à partir des termes de départ que nous avons indiqués au logiciel *Sémato* lors d'un premier repérage et à partir des éléments issus de la problématique et du cadre théorique. Sur la base de cette première liste, *Sémato* a généré une liste d'indicateurs supplémentaires (mots ou expressions spécifiques sémantiquement associés aux indicateurs de départ). De cette liste fournie par le logiciel, seuls les mots dont nous avons vérifié la pertinence ont été conservés. De plus, certains de ces indicateurs supplémentaires ont été exclus aux fins du repérage des extraits pertinents. Ces mots (ou expressions spécifiques) exclus sont précédés d'astérisques « *** ».

Thème Formation

-----**Formation**

formation 74
+ apprendre 21
+ apprentissage 11
+ éducation 20
+ entraînement 2
+ initiation 4
+ instruction 2
+ première expérience 3
+ stage 3
+ aller créer 1
+ aller former 1
+ assemblée formelle 4
+ bonne forme 1
+ constituer 11
+ construction formelle 1
création / formation
+ éduquer 2
+ falloir former 1
+ formateur 7
+ formation formelle 3
+ former 73
+ former aller 1
+ obligation à former 2
+ perfectionnement 4
+ perfectionner 1
+ point formel 1
+ session de
perfectionnement 2
+ vouloir former 1

-----**Auto-formation**

Auto-formation 3

-----**Apprendre... procédure**

+ apprentissage

-----**Cours**

***cour / cours
***cour d'Ontario / cours
***cour municipale / cours
***cour supérieure / cours
Cours 44
+ cours d'animation 2
+ cours de communication 1
+ cours de délégué 1
+ cours de droit 1
+ cours de planification 1
+ cours de premier 1
+ cours de socio 1

+ cours des choses 1
+ cours d'intervention 1
+ cours d'officier 1
+ cours du soir 1
+ cursus 1
+ manuel de cours 1
+ structure du cours 1
***témoin à la cour / cours
***tribunal de la Cour / cours

-----**Session de formation**

session de formation 2
+ session formation 1

---- **Ajout en cours d'analyse**

observer une instance

-----**utilisation... méthode**

+ usage de la méthode 3

-----**utiliser... méthode**

+ application des procédures

1

-----**application**

+ aller appliquer 1

+ Alliance de la fonction 1

***applicable / application

application 9

+ application à la JEC 1

+ application du code 2

+ application Morin 1

+ application stricte 1

+ appliquer 41

+ appliquer devoir 1

***demande

d'application / application

-----**appliquer**

+ recourir 1

+ utilisation 5

+ utiliser 32

+ adapter 6

+ affaire à mettre 1

+ mise en dépôt 2

+ mise en oeuvre 1

-----**Favoriser**

+ question de privilège 3

+ question privilège 1

-----**mécanisme**

mécanisme 26

+ connaissance de la

mécanique 1

+ espèce de mécanique 1

+ mécanique 25

+ mécanique de prise 1

+ mécanique d'échange 1

+ mécanisme alternatif 1

+ mécanisme annuel 1

+ mécanisme de décision 2

***mécanisme de défense /

mécanisme

+ mécanisme de jonction 1

+ mécanisme de rappel 1

***mécanisme de suivi /

mécanisme

+ mécanisme formel 1

+ mécanisme officiel 1

+ rôle mécanique 1

+ solidarité mécanique 1

+ utilisation de la mécanique 1

***vieux mécanisme / mécanisme

-----**Déroulement**

déroulement 7

+ dérouler 12

-----**proposition**

proposition 68

+ suggestion de fonctionnement 1

-----**Amendement**

+ 15-20 amendement 1

+ amendable 3

amendement 47

+ amendement à la proposition 1

+ amendement de la salle 1

+ amendement similaire 1

+ énumération des amendements 1

+ parler du sous-amendement 1

+ sous-amendement 21

+ sous-amendement sur des choses 1

+ texte avec des amendements 1

+ travail d'amendement 1

-----**Question préalable**

question préalable 17

-----**Comité**

+ comité d'annonce 3

+ comité de clarification 4

+ comité de l'assemblée 1

+ comité de liaison 1

+ comité de présentation 2

+ comité d'échange 9

+ comité feed-back 1

+ comité plénier 33

+ prolongation du comité 1

+ proposition du comité 1

-----**Plénier**

plénier 27

-----**code**

+ affaire de code 1

+ allusion au code 1

+ ancien code 1

***apprentissage du code / code

+ appropriation du code 1

+ aspect du code 1

***avocat au code / code

- + base du code 1
- + besoin de code 3
- + besoin du code 1
- code 396
- + code à la JEC 1
- + code alternatif 1
- + code au départ 1
- + code avec des personnes 1
- ***code britannique / code
- ***code canadien / code
- ***code civil 7
- + code CSN 4
- ***code de dire / code
- + code de la CSN 3
- + code de l'Autoformation 1
- + code de l'engagement 1
- + code de M. 1
- + code de procédure 91
- + code de Therien 1
- ***code de vie / code
- ***code d'éthique / code
- ***code du conseil / code
- + code FFQ 1
- + code FTQ 1
- + code général 1
- + code hypothétique 1
- + code interne 1
- + code Laberge 2
- + code Morin 51
- + code parlementaire 1
- + code présent 1
- + code québécois 1
- + code spécifique 1
- + code Therrien 1
- ***valeur des codes / code
- + coder 8
- + codifier 1
- + connaissance du code 1
- + copie du code 1
- + disposition du code 2
- + élément du code 1
- + exemple de code 1
- + extrait du code 1
- + faiblesse du code 1
- ***formation de code / code
- + gestion du code 2
- + intention du code 1

- + loi de la majorité 3
- + loi en procédure 1
- + loi universelle 1
- ***maîtrise du code / code
- + personne du code 1
- + poids au code 1
- + présentation du code 1
- + procédure du code 1
- + propre code 3
- + propre loi 1
- + question des codes 1
- + question du code 1
- ***rédaction des codes / code
- ***remise du code / code
- + retour au code 1
- ***sens du code / code
- + terme de code 1
- + tradition des codes 1
- + usage du code 3
- + utilisation des codes 1
- + utilisation du code 1
- ***valeur des codes / code

-----méthode

- + ancienne méthode 1
- + appropriation de procédure 1
- + aspect méthode 2
- + base de procédure 1
- + bonne méthode 3
- + bonne procédure 1
- + cadre de la méthode 1
- + compte de procédure 1
- + danger de la procédure 1
- + découverte des méthodes 1
- + diversification des méthodes 1
- + Enfarger procédure 1
- + ensemble des procédures 1
- + étude de méthode 1
- + excellente méthode 1
- + extrait de procédure 1
- + façon magistrale 1
- + façon simple 1
- + façon Straith 1
- + gestion de la procédure 1
- + intelligence de la procédure 1
- + jeu de procédure 1
- + lien avec la méthode 2
- méthode 265

***méthode à former /
méthode
+ méthode alternative 58
***méthode au micro /
méthode
+ méthode classique 2
***méthode d'animation /
méthode
+ méthode d'appropriation 1
+ méthode d'assemblée 1
***méthode de formateur /
méthode
***méthode de Frere /
méthode
***méthode de Paolo /
méthode
***méthode de présidence /
méthode
***méthode de prévu /
méthode
+ méthode de prise 1
+ méthode de respect 1
***méthode de suivi /
méthode
+ méthode de table 1
+ méthode de travail 1
+ méthode démocratique 2
+ méthode différente 2
+ méthode efficace 1
+ méthode en atelier 1
***méthode fréquente /
méthode
+ méthode intelligence 1
+ méthode intermédiaire 1
+ méthode nouvelle 1
+ méthode participative 1
+ méthode particulière 1
***méthode pédagogique /
méthode
+ méthode privilégiée 1
+ méthode représentative 1
+ méthode stricte 1
+ méthode structurée 1
+ méthodique 2
+ nombre de méthode 1
+ Opérationnalisation de
procédure 1

***première méthode / méthode
+ problème de procédure 1
+ procédure 216
+ procédure à l'intérieur 1
+ procédure à Resp 1
+ procédure britannique 1
+ procédure classique 2
+ procédure d'assemblée 8
+ procédure de décision 1
+ procédure de la CSN 2
+ procédure de la fédération 1
+ procédure délibérante 1
+ procédure d'enveloppe 1
+ procédure du congrès 2
+ procédure du dépôt 1
+ procédure efficace 1
+ procédure Morin 1
+ procédure parlementaire 1
+ procédure technique 1
+ question de méthode 1
+ question de procédure 3
+ rappel des procédures 1
+ règle de procédure 10
+ respect des procédures 1
+ rôle de procédure 1
+ terme de méthode 1
+ vice de procédure 1
+ vide de procédure 1

-----règle

+ affaire de règle 1
***belle règle / règle
***décision de principe / règle
***entente de principe / règle
***espèce de principe / règle
***maître des règles / règle
+ compte des règles 1
***connaissance des règles / règle
***espèce de règle / règle
+ fameuse règle 1
***grand principe / règle
***nombre de principe / règle
+ norme 6
***norme de base / norme
règle 141
+ règle claire 1
+ règle de base 1
+ règle de compétition 1

- + règle de discussion 1
- + règle de fonctionnement 12
- ***règle de la démocratie / règle
- + règle de la majorité 1
- + règle de l'art 1
- ***règle de rédaction / règle
- ***règle démocratie / règle
- ***règle démocratique / règle
- ***règle Démocratiques. / règle
- + règle d'exception 1
- + règle d'exemption 1
- + règle du jeu 7
- + règle explicite 1
- + règle générale 1
- + règle globale 1
- ***règle implicite / règle
- + règle simple 1
- ***règle sur la participation / règle
- + règlement de fonctionnement 1
- + responsabilité des règles 1
- + reste des règles 1
- + suspension des règlements 2
- + suspension du règlement 1
- + utilisation des règles 1

-----procédure

- + espèce de processus 1
- + importance aux processus 1
- + lieu du processus 1
- + maîtrise du processus 1
- + monde processus 1
- + perception du processus 2
- + potentiel des processus 1
- + premier processus 1
- + procéder 14
- + procédural 1
- + procédurier 6
- + processus collectif 1
- + utilisation procédurière 1
- + vouloir procéder 1

Thème animation

-----**animation**

animation 38
+ animer 40
+ animateur 62
+ animateur d'assemblée 1
+ animateur de l'extérieur 1
+ animateur extérieur 2
+ animé 3
+ bon animateur 4
+ contrôle de l'animateur 1
+ exemple d'animateur 1
+ groupe animé 1
+ gueule de l'animateur 1
+ jeu de l'animateur 1
+ poids sur l'animateur 1
+ premier animateur 1
+ rôle d'animateur 1
+ rôle de l'animateur 1

-----**animer**

+ président du mouvement 2
+ réanimer 1

-----**animateur**

-----**présidence**

+ présidence 36
+ présider 53
+ bon président 5
+ consultation du président 1
+ décision du président 1
+ expérience de président 1
+ main du président 1
+ mauvais président 1
+ pauvre président 1
+ personnalité de président 1
+ personnalité du président 1
+ présidé 2

-----**président**

+ dire au vice-président 1
+ présidence à des vice-présidents 1
+ président à la fin 1
+ président d'assemblée 47
+ président de centrale / président
président de débat
+ président de dire 1

+ président de l'assemblée 2
+ président de l'association 1
+ président de l'instance 1
+ président pour l'assemblée 1
+ propre président 1
+ qualité en président 1
+ rôle de président 1
+ rôle du président 1
+ siège du président 1
+ terme de président 1
+ titre de président 1

-----**présider**

-----**comportement convenable**

comportement convenable 1

-----**Dans le comportement**

+ attitude à adopter 1
+ attitude de solution 1
+ attitude des gens 1
+ attitude physique 1
+ attitude positive 1
comportement 6
+ comportement de la présidence 1
*sauf : comportement mécanique / comportement
*sauf : comportement incorrect / comportement

-----**personnification**

personnification 1
+ personnifier 1
+ identification à la personne 1
+ idole de la personne 1
+ intégrité de la personne 1
+ parole à des personnes 1
+ personne à faire 1
+ personne à l'animation 1
+ personne concernée 1
+ personne de ciel 1
+ personne sur la terre 1
+ rôle de la personne 2
+ sens de la personne 1

-----**Ajout en cours d'analyse**

espèce de maître
+ spécialiste de la
arrivé avec ton personnage

| Thème | Valeur |
|-------|--------|
|-------|--------|

-----valeur

- + affaire de valeur 2
- + bagage de valeur 2
- + chaîne de valeur 1
- + changement de valeur 3
- + comité de prix 1
- + contexte des valeurs 1
- + contrôle des valeurs 1
- + deuxième valeur 2
- + dimension de la valeur 1
- + énonciation de la valeur 1
- + énonciation de valeur 2
- + espèce de valeur 1
- + gardien des valeurs 2
- + grande importance 1
- + grande valeur 1
- + grosse valeur 1
- + intégration des valeurs 1
- + mise des valeurs 1
- + nom de la valeur 1
- + nombre de valeur 2
- + perte de valeur 1
- + piège des valeurs 1
- + première valeur 2
- + propre valeur 4
- + question de valeur 1
- + question des valeurs 1
- + rappel des valeurs 1
- + schème de valeur 1
- + sens des valeurs 1
- + série de valeur 2
- + système de valeur 1
- + terrain des valeurs 1
- + usage de la valeur 1
- valeur 274
- + valeur ambiante 1
- + valeur au départ 2
- + valeur avec la cohérence 1
- + valeur avec l'engagement 1
- + valeur commune 3
- + valeur d'autonomie 1
- + valeur de base 2
- + valeur de démocratie 4
- + valeur de justice 6
- + valeur de la CSN 1
- + valeur de la personne 1

- + valeur de la position 1
- + valeur de la revendication 1
- + valeur de la solidarité 1
- + valeur de liberté 1
- + valeur de l'organisation 3
- + valeur de militantisme 1
- + valeur de prise 1
- + valeur de respect 5
- + valeur de Rimbaud 1
- + valeur de sociabilité 1
- + valeur de société 1
- + valeur de vie 1
- + valeur d'égalité 2
- + valeur démocratie 1
- + valeur démocratique 8
- + valeur d'engagement 1
- + valeur d'équité 3
- + valeur des codes 1
- + valeur des gens 3
- + valeur des membres 1
- + valeur en lien 2
- + valeur en main 1
- + valeur évidemment 1
- + valeur fondamentale 7
- + valeur générale 1
- + valeur humaniste 3
- + valeur individuelle 1
- + valeur la liberté 1
- + valeur mobilière 1
- + valeur personnelle 2
- + valeur porteuse 1
- + valeur positive 1
- + valeur première 1
- + valeur principale 1
- + valeur profonde 1
- + valeur significative 1
- + valeur sociale 1
- + valeur sous-jacente 1
- + valeur syndicale 1
- + valeur universelle 1
- + vision avec des valeurs 1

-----mission

- mission 11
- + mission Desjardin 1
- + mission Desjardins 1
- ***mission d'examen / mission
- + mission du mouvement 1

- + mission fondamentale 1
- + mission publique 1
- + référent à la mission 1

-----principe

- + base de la démocratie 1
- + base de la société 1
- + base de la vie 1
- ***entente de principe /
principe
- + espèce de principe 1
- + espèce de règle 1
- + fondement 3
- + fondement de la
démocratie 1
- + gardien de la loi 1
- + grand principe 3
- + nombre de principe 1
- + norme de base 1
- + sur la principe 1
- + petite base / principe
- + première base / principe
- ***principe / principe
- + principe à la démocratie 1
- + principe commun 1
- + principe de droit 1
- + principe de justice 1
- + principe de tribunal 1
- + principe des anglais 1
- + principe fondamental 1
- + principe général 1
- + principe humaniste 1
- + question de principe 1
- + question des principes 1
- + Rammener principe 1
- + règle démocratie 1
- + règle démocratique 3
- + règle Démocratiques. 1

-----idée

- + concept 7
- + concept clé 1
- + concept de la démocratie 1
- + évolution des concepts 1
- + fausse notion 1
- + notion de la démocratie 1
- + notion d'équité 1
- + notion respect 1

-----base

-----loi

-----règle

-----synthèse

-----bien commun

bien commun 7

Thème de l'information

-----**information**

information 73
+ informer 17
+ renseigner 1
+ besoin des informés 1
+ danger de surinformation
1
+ info 2
+ info bla-bla 1
+ informatif 1
+ information formelle 1
+ informé 2
+ renseignement 1
+ surinformation 5

-----**informer**

-----**production de document**

production de document 1

-----**transparence**

transparence 43
+ exemple de transparence 1
+ importance de la
transparence 2
+ ingrédient de la
transparence 1
+ nécessité de transparence
2
+ notion de transparence 5
+ question de la
transparence 5
+ transparent 10
+ transparent possible 1

-----**document**

+ acte 1
***détail des documents /
document
document 57
+ document à l'avance 1
+ document au détail 1
+ document complémentaire
1
+ document d'analyse 1
+ document de fond 1
+ document de l'ICEA 1
+ document de travail 1
+ document déposé 1
+ document du conseil 1
+ document écrit 1

+ document préparatoire 1
+ document présenté 1
+ document sur la conduite 1
+ document surplace 1
+ documentation 3
+ grand document 1
+ instance de document 1
+ petit document 1

Thème des suivis

- suivi
 - suivi 34
- suite
 - + effet négatif 1
 - + effet pervers 2
 - + effet potentiel 1
 - + effet sur la manière 1
- suivre
- procès-verbal
- procès verbal
 - procès verbal 1
 - + procès-verbal 14
- compte rendu
 - compte rendu 1
 - analyse / compte rendu
 - analyser / compte rendu
 - compter / compte rendu
 - exposé / compte rendu
 - rapport / compte rendu
 - rapporter / compte rendu
- bilan
 - bilan 32
 - + bilan annuel 3
 - + bilan d'activité 1
 - + bilan de l'année 1
 - + bilan des activités 2
 - ***bilan financier / bilan
 - ***bilan majeur / bilan
 - ***bilan social / bilan
 - + fameux bilan 1
 - + présentation du bilan 1
- résumé
 - résumé 5
 - + résumer les principales décisions
 - + sommaire 1
- mécanisme... suivi
- révélateur
 - révélateur 5
- bulletin
 - + article du bulletin 1
 - bulletin 10
 - + bulletin aux mandants 1
 - + bulletin de liaison 1
 - + bulletin d'information 1
 - + bulletin interne 1
 - + petit bulletin 1
- résumer les principales décisions
 - + résumé des décisions 3
- document d'analyse
- rapports d'étapes
 - + rapport d'étape 3
- rapports d'états de réalisation
 - + rapport d'état 1
- rapports d'activités
 - + rapport d'activité 1
- Ajout en cours d'analyse
 - + te suivre
 - + nous suivre

Thème participation

-----**appuyer**

- appuyer 12
- + assister 5
- + seconder 1
- + soutenir 4
- + accepter 22
- + acception 1
- + appui 2
- + appuyeur 1
- + corroborer 2
- + étayer 1
- + supporter 7
- + venir supporter 1

-----**construire**

-----**contestation**

- contestation 2
- + contester 2
- + contredire 1
- + aller débattre 3
- + débattre 56
- ***président de débat /
- débattre
- + débattre cesser 1
- + monde à débattre 1
- + participation aux débats 1
- + vouloir débattre 2

-----**Contribution**

- + accès à participer 1
- + aller apporter 1
- + aller participer 3
- + apport 3
- + apporter 21
- + apporter aller 1
- + conseil sur la participation 2
- + contribuer 20
- contribution 9
- + coopération 5
- + coopération des adultes 1
- + deuxième participation 1
- + différence sur la participation 1
- + difficulté de participation 1
- + distinction sur la participation 1
- + effet sur la participation 1

- + Enfarger part 1
- + équité à la participation 1
- + étincelle de la participation 1
- + facteur de contribution 1
- + facteur de participation 2
- + garant de la participation 1
- + généralisation à apporter 1
- + gens à participer 1
- + grande participation 1
- + hausse de cotisation 1
- + influence sur la participation 6
- + intelligence de la participation 1
- + lien avec la participation 2
- + minimesse participation 1
- + mot participation 1
- + partage de la participation 1
- + participation 218
- + participation à l'instance 1
- + participation démocratique 2
- + participation des gens 28
- + participation du monde 4
- + participation en assemblée 1
- + participation en lien 1
- + participation formelle 1
- + participation la présence 1
- + participation massive 1
- + participation sur la principe 1
- + participation syndicale 1
- + participer 69
- + problème de participation 1
- + recherche sur la participation 1
- + règle sur la participation 1
- + réussite de la participation 1
- + sentiment de participation 1
- + souci à la participation 1
- + souci de participation 3
- + terme de participation 2
- + texte sur la participation 1
- + troisième participation 1

-----**débat**

- + aller discuter 2
- ***président de débat / débat
- + reprise de la discussion 1
- + soirée de discussion 1
- + temps de discussion 1

-----**débattre**

- + battre 8

+ falloir battre 1

-----**Délibération**

délibération 32
 + délibérer 9
 + aller décider 5
 + décider 110
 + décision à l'assemblée 1
 + décision à prendre 2
 + décision collective 5
 + décision de base 1
 + décision de grève 1
 + décision de groupe 2
 + décision de Groupes. 1
 + décision de la majorité 2
 + décision de l'assemblée 2
 + décision de l'organisation 1
 + décision de principe 2
 + décision démocratique 5
 + décision des gens 1
 + décision du congrès 1
 + décision du conseil 1
 + décision du Conseil. 1
 + décision éclairée 1
 + décision en lien 1
 + décision financière 1
 + décision formelle 2
 + décision générale 2
 ***décision
 gouvernementale / décision
 + décision juste 1
 + décision majeure 1
 + décision majoritaire 2
 + décision pis 1
 + décision prise 2
 + décision significative 1
 + décision simple 1
 + décision sur la ligne 1
 + décision sûre 1
 + dissidence de la décision 1
 + dynamique délibérante 1
 + ensemble des décisions 1
 + espace délibératif 2
 + exécutif de la décision 1
 + force de la décision 1
 + gens aux décisions 1
 + gestion délibérante 1

+ grand délibérant 3
 + grande décision 2
 + instrumentalisation délibérative 1
 + lieu de décision 2
 + moitié à décider 1
 + nature de la décision 1
 + nouvelle décision 1
 + petite décision 1
 + principale décision 1
 + prise de décision 14
 + prise décision 1
 + rappel de la des décisions 1
 + rappel décision 1
 + rappel des décisions 1
 + Requestionner décision 1
 + respect de la décision 1
 + réunion délibérante 1
 + temps à décider 1
 + temps par décision 1
 + type de décision 1
 + vouloir décider 2
 + vraie décision 1

-----**délibérer**

-----**demander_ parole**

-----**dire... opinion**

-----**discussion**

+ bonne discussion 1
 + bout de discussion 1
 + début discussion 1
 + discussion 51
 + discussion à faire 1
 + discussion à micro 1
 + discussion en instance 1
 + discussion franche 1
 + discussion large 3
 + discussion thématique 1
 + discuter 66
 + grosse discussion 1
 + heure de discussion 3
 + lieu de discussion 1
 + minute à discuter 1
 + minute de discussion 1
 + processus de discussion 1
 ***règle de discussion / discussion

-----**échanger**

+ modifier 5
 + remplacer 4

- + renouveler 1
- + transformer 2
- + varier 1
- + échange avec des personnes 1
- + échange de lettre 1
- + échange de pratique 1
- + échange de rire 1
- + échange d'idée 1
- + mode échange 1
- + période d'échange 1
- + qualité de l'échange 1
- + sujet pour échange 1

-----émettre... opinion

-----intervention

- intervention 56
- + action du monde 1
- + action surplace 1
- + action syndicale / intervention
- + aller intervenir 5
- + branche d'intervention / intervention
- + capacité d'action 1
- + champ d'action 1
- ***cours d'intervention / intervention
- + ensemble des interventions 1
- + feu de l'action 1
- + gens à l'action 2
- + guide d'intervention 1
- + intervenir 36
- + intervenir être 1
- + intervention au micro 2
- ***intervention collective / intervention
- + intervention de la pire 1
- + intervention meilleure 1
- + intervention sociale 1
- + limite d'action 1
- + limite d'intervention 1
- + minute d'intervention 1
- ***niveau d'intervention / intervention
- + outil d'intervention 1
- + piste d'action 2

- + temps d'intervention 2
- + terme d'action 1
- + tour de l'action 1
- + truc d'intervention 1
- + type d'action 1
- + venir intervenir 1
- + vif de l'action 1
- + voie de l'intervention 1

-----lever_ carton

-----Lever_ main

-----micro

- + alternance de micro 1
- + alternance micro 1
- + crainte du micro 1
- + difficulté au micro 1
- + femme au micro 1
- + gars au micro 1
- + habitude du micro 1
- + mangeur au micro 1
- + méthode au micro 1
- micro 95
- + micro de la salle 1
- + micro différent 1
- + micro femme 2
- + micro fermé 1
- + micro homme 4
- + micro Homme/femme 2
- + micro pareil 1
- + micro pis 1
- + minute du micro 1
- + monde au micro 1
- + parole au micro 2
- + personne au micro 1
- + personne aux micros 2
- + place au micro 1
- + possible au micro 1
- + priorité au micro 2
- + question de micro 1
- + shaker micro 1
- + temps au micro 1

-----opposer

- opposer 1
- + comparaison 1
- + comparer 2
- + confronter 2
- + diviser 9
- + division 2

- + partager 8
- + séparer 1
- + droit de poser 1
- + écouter poser 1
- + laisser poser 1
- + objection 1
- + opposé 1
- + opposition 6
- + opposition principale 1
- pose des questions 1
- + poser des questions 1

-----opposition

- + critique 5
- + désaccord 1
- différence 35
- + divergence 3
- + divergence de vue 1
- + diverger 1
- + espèce de résistance 1
- + grande critique 1
- + grande différence 1
- + grosse différence 1
- + refus 1
- + refuser 9
- + résistance 5

-----participation

- + complicité 2
- + complicité de la salle 1
- + nouveau partage 1
- + partage 8
- + partage de richesse 1
- + partage des expériences 1
- + partage d'expérience 2
- + partage du pouvoir 1
- + participatif 2
- + processus de partage 1
- + rôle participatif 1
- + thème de l'implication 1

-----participer

-----prendre_décision

- + prendre...décision 57

-----prendre_parole

- + prendre...parole 14

-----Présence active

- présence active 2

-----prise de parole

- prise de parole 7

-----Proposer

- proposer 41
- + suggérer 4

-----seconder

-----Votation

- votation 1
- + vote 46
- + voter 57
- + votant 2
- + votant au conseil 1
- + votant d'administration 1
- + voté 1
- + voteur 1

-----Voter

---- Ajout en cours d'analyse

- + ratifier
- + pris une décision
- + prise de décision
- + Les meilleures décisions
- + prise de décision
- + décision est en train de se prendre
- + prendre la décision
- + prendre des décisions
- + prend la décision
- + en mode échange

Thème engagement

-----engagement
 engagement 126
 + engager 29
 + continuité de devoir 1
 + devoir de l'engagement 1
 + devoir de mémoire 2
 + devoir des gens 1
 + engagé 3
 + engagé d'avance 1
 + obligation de résultat 2
 + satisfaction du devoir 3
-----engager
 + enclencher 1
 + désengagement 4
 + désengager 3
-----désengagement
-----désengager
-----lien avec des actions
 + lien avec des
-----Implication
 implication 5
 + impliquer 6
 le texte.
-----impliquer
-----accomplissement de la décision
 accomplissement de la décision
 1
-----accomplir... action
-----accomplir... décision
-----réaliser
 ***réaliser 9 / réaliser
 + réalisation 5
 + accomplissement 1
-----réalisation
-----plan d'action
 + plan d' action 20
-----faire... action
 + action électorale 1
 + action sociale 1
 + action syndicale 2
 + influence de l'engagement 1
 + influence sur l'engagement 6
-----suite

-----futur
-----suivi
-----continuer
 + continuité 1
 + lien continuuel 1
 + souci de continuité 1
-----persévérer
-----anticipation
 anticipation 2
 + anticiper 5
-----décision là est réalisée
 + accomplissement de la
 décision 1
 + réalisation des décisions 3
-----mobilisation
 mobilisation 17
 + mobiliser 11
 ***motiver / mobilisation
-----mobiliser
 + démobilisation 1
 + remobiliser 1
 + source de motivation 1
-----par la suite.
-----Adhésion
 + adhérer 14
 adhésion 14
---- Ajout en cours d'analyse
 + assurer la réalisation des
 décisions
 + des citoyens dans les
 décisions qui les concernent
 dans leur quartier
 + populaire parce qu'eux ils
 vendent leur salad